برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء احتياجاتهن التدريبية

A suggested Training Program to Develop the Competencies of Kindergartens Principals according to their Training Needs

إعداد

خلود فخري جرادات

إشراف

الدكتور: خليفة مصطفى الحسن أبو عاشور....... مشرفاً رئيساً

الدكتور: كايد محمد أحمد سلامة.................. مشرفاً مشاركاً

حقل التخصص -- إدارة تربوية

2013م

برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء احتياجاتهن التدريبية

إعداد

خلود فخري جرادات

بكالوريوس معلم صف، جامعة آل البيت، 2005م

دبلوم إدارة مدرسية، جامعة اليرموك، 2008

ماجستير إدارة تربوية، جامعة اليرموك، 2010

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن

وافق عليها

خليفة مصطفى الحسن أبو عاشور.................................مشرفاً ورئيساً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

كايد محمد سلامة.................................مشرفاً مشاركاً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

شفيق فلاح علاونه................................. عضواً

أستاذ في علم النفس، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور................................. عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عبد الحكيم ياسين حجازي................................. عضواً

أستاذ مشارك في أصول التربية، جامعة اليرموك

أيمن محمد العمري................................. عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، الجامعة الهاشمية

تاريخ مناقشة الأطروحة 2013/12/3

الإهداء

إلى من أسَرَتْ القلوب في حلها وترحالها......

إلى من جفّت الدموع حزناً على فراقها...

إلى من نزف الفؤاد نهراً جارفاً بحبها....

إلى التي أسأل المولى أن تكون الجنة دارها...

إلى الشقيقة التي رحلت في أوج شبابها...

إلى "نور الصباح" التي رحلت قبل إن تُبصر هذه الأطروحة النور..

إليك يا غالية .... والى الأرواح الطاهرة "معاذ وبيان" رحمهم الله..

اهدي هذه الأطروحة .

الباحثة

شكر وتقدير

إلهي لا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا يطيب الليل إلا بشكرك...... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك " الحمد والشكر لله عز وجل على وافر النعم"

إلى الذين كانوا عوناً لنا في مسيرتنا العلمية ونوراً يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا ... إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا إلى جميع أساتذتي الأفاضل في جامعة اليرموك..... وأخص بالذكر الدكتور "خليفة مصطفى أبو عاشور" والدكتور "كايد محمد سلامة" على ما قدماه لي من توجيه وإرشاد وعلى الوقت الذي منحاني إياه لإنجاز هذه الأطروحة. إلى الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الأطروحة ولم تعينه الظروف على إكمال الإشراف عليها الدكتور "عمر خصاونة".

كما وأتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بمناقشة هذه الأطروحة (أ.د شفيق علاونه وأ. د محمد عاشور و د.عبد الحكيم ياسين حجازي و د. أيمن العمري) ، وأتقدم بالشكر لأعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة وأعضاء لجنة تحكيم البرنامج التدريبي. ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر إلى من تعجز كل كلمات الشكر وعبارات الثناء عن الوفاء بحقه إلى أستاذي الفاضل... الدكتور "نواف شطناوي"، على كل ما قدمه لي من إرشاد وتوجيه لإثراء هذا العمل.

وأتقدم بكل الشكر والتقدير إلى عائلتي (أبي ... أمي... أخواتي... إخواني...) الذين كانوا وما زالوا نجوماً أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد...

وأيضاً أتقدم بالشكر إلى صديقاتي وزميلاتي في مدرسة الصريح الإسلامية....

وأخيراً أقدم شكري إلى كل زملائي وزميلاتي في مشواري الدراسي وأخص بالشكر الصديقة الغالية الدكتورة "فاطمة الرفاعي" التي رافقتني الدرب وما تزال...

الباحثة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

جرادات، خلود فخري، برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء احتياجاتهن التدريبية ، أطروحة دكتوراة، جامعة اليرموك 2013.

(إشراف الدكتور خليفة مصطفى أبو عاشور، الدكتور كايد محمد أحمد سلامه)

هدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي قائم على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في الأردن ، ولتحديد الاحتياجات التدريبية تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات رياض الأطفال في القطاعين الحكومي والخاص لمحافظة إربد والبالغ عددهن 328 مديرة، وتم اختيار عينة عنقودية عشوائية تكونت من 156 مديرة رياض أطفال أي ما نسبته 48% من مجتمع الدراسة.

ولتحديد الاحتياجات التدريبية أعدت الباحثة أداة الدراسة، وهي استبانه مكونة من (44) فقرة مقسمة إلى مجالين هما: الأول مجال الكفايات المعرفية، ويتكون من 21 فقرة والثاني: مجال الكفايات الأدائية ويتكون من 23 فقرة؛ وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها، وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال جاءت بدرجة كبيرة على الأداة ككل، وعلى مجالي الأداة المعرفية والأدائية.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق تعزى لأثر متغير ملكية الروضة، جاءت الفروق لصالح رياض الأطفال الخاصة، ووجود فروق تعزى لأثر متغير الخبرة التي جاءت لصالح الخبرة من (5 – أقل من 10) سنوات.

وفي ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية تم تصميم برنامج تدريبي مقترح لتدريب مديرات رياض الأطفال على الكفايات، التي تحتاجها المديرات في عملهن، وقد أوصت الباحثة بضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي المقترح لتنمية كفايات مديرات رياض الأطفال.

الكلمات المفتاحية: البرنامج التدريبي، الاحتياجات التدريبية كفايات المديرات، رياض الأطفال.

الفصل الأول

المقدمة وخلفية الدراسة

برزت الحاجة الملحة إلى التغيير في مجالات التربية، وأصبح من الضروري للتربية بشكل عام، ولتربية الطفل بشكل خاص أن تواكب حركة هذا التقدم، فأصبح الاهتمام بالطفولة المبكرة من أهم المقاييس التي يقاس بها تحضر الأمم والشعوب وتطورها.

وتعد مرحلة الطفولة المبكرة من المراحل الهامة في حياة الطفل، فهي من أهم مرتكزات الحياة الإنسانية كونها مرحلة أساسية في نشأة الطفل وإعداده للمراحل اللاحقة، وتعد نقطة البداية والانطلاق نحو النمو الإنساني الخلاق؛ كذلك فإن مرحلة رياض الأطفال تمثل مرحلة حاسمة في تكوين شخصية الطفل في المستقبل بحيث تشكل عاداته واتجاهاته وميوله، وهي كذلك مرحلة التأسيس الأولى للغة؛ وذلك لما توفره هذه البيئة التربوية من ممارسات وأنشطة لغوية تزيد حصيلة الطفل من المفردات والتراكيب والاستخدامات اللغوية (عثامنة، 2010).

ويعد الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال واحداً من المعالم التي يستدل بها على تبلور الوعي المجتمعي ورقي ثقافته، إذ أنه جزء من الاهتمام بالحاضر والمستقبل معاً؛ لأن الأطفال يشكلون الشريحة الأكثر أهمية في المجتمع من جهة؛ ولأنهم جيل المستقبل وهذا مطلب اجتماعي هام من جهة أخرى، الأمر الذي يلزم وضع الطفل في جو تربوي سليم تديره مديرات مؤهلات ومربيات كفوءات في رياض الأطفال، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن بعض الفلاسفة والمفكرين على اختلاف انتماءاتهم قد اهتموا بتربية الأطفال، وعدّوها دعامة للتربية اللاحقة، وازداد ذلك الاهتمام في العصر الحديث،

حيث كثرت الدراسات حول الطفل، وأفضل الطرق التعلمية لديه، وقد تنوعت اتجاهات المربين واختلفت التطبيقات في المجتمعات، ومن الفلسفات التي كانت ذات تأثر في مجال رياض الأطفال، فلسفة "بستالوزي وفروبل، ومومنتسوري، وبياجيه، ومكارنك" (معايعه، 2008).

وقد حظيت مرحلة رياض الأطفال باهتمام كبير في الأردن، فأصبحت مرحلة رياض الأطفال مرحلة من مراحل التعليم في الأردن بموجب قانون التربية والتعليم رقم 3 لسنة 1994، وبموجب هذا القانون أصبحت وزارة التربية تشرف إدارياً وفنياً على رياض الأطفال الحكومية، وتشرف فنياً على رياض الأطفال الخاصة (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2003).

وانتشرت رياض الأطفال في معظم مدن المملكة، وشملت مختلف المناطق كالأرياف والبوادي والمخيمات، وتقوم على إدارة ورعاية معظمها مؤسسات خاصة، وبالرغم من تحديد القانون لغايات رياض الأطفال في رعاية النمو الجسمي والعقلي والصحي والاجتماعي للأطفال دون التركيز على التعليم، إلا أن معظم رياض الأطفال يغلب على أنشطتها الصفة التعليمية التدريسية، فهي أقرب للمدرسة من المفهوم الحقيقي لرياض الأطفال، حيث يصر في الغالب أولياء الأمور ويضغطون على رياض الأطفال؛ لتحويلها إلى التدريس بدلاً من الأنشطة الترفيهية والترويحية والعلمية، وهي الأنشطة الطبيعية التي تتوافق وتتلائم مع طبيعة رياض الأطفال

(Ihmeideh, Khasawneh, Mahfouz Khawaldeh, 2008)

وقد ازداد الإقبال على رياض الأطفال في الأردن؛ نتيجة لدخول المرأة الأردنية ميدان العمل ولارتفاع المردود المادي، الذي يعود على أصحاب رياض الأطفال الخاصة؛ إضافة إلى

ازدياد الوعي لدى الآباء والأمهات بضرورة العناية بالأطفال في سنواتهم الأولى وأهمية رياض الأطفال في حياتهم (بطاينة، 2006).

تمثل الأهداف التربوية لهذه المرحلة بداية الطريق لأي سياسة تربوية، وتختلف هذه السياسة من مجتمع لآخر حسب القيم السائدة في تلك المجتمعات، وتنعكس في صورة أحكام قيمية للصفات المرغوب إكسابها للأطفال، بما يحقق أكبر قدر ممكن لنموهم كأفراد يعيشون في إطار اجتماعي محدد، وقد أشار الشريف (2005) إلى مجموعة من الأهداف العامة لرياض الأطفال تمثلت بالاتي:

- النمو التدريجي المتكامل الذي يعطي الطفل الفرصة، لأن يكون مستقلاً ومعتمداً على نفسه في القيام ببعض المهام المناسبة له.
- إكساب الطفل بعض القيم والمبادئ الدينية السامية وغرس الانتماء لوطنه وأمته.
- تعلم الطفل كيفية تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.
- تعلم الطفل كيفية التعامل مع مكونات البيئة.
- تعلم الكلمات الجديدة وفهم بعض التعبيرات اللغوية.

وتهدف مرحلة رياض الأطفال في الأردن إلى توفير مناخ مناسب يهيئ للطفل تربية متوازنة تشمل جوانب الشخصية الجسمية والعقلية والروحية والوجدانية تساعده على تكوين العادات الصحية السليمة وتنمية علاقاته الاجتماعية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية وحب الحياة المدرسية (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2003). وقد حددت وزارة التربية والتعليم الأردنية مدة رياض الأطفال بسنتين، وقامت الوزارة بإنشاء رياض للأطفال في بعض المدارس الحكومية لغايات تعليم ورعاية الأطفال في المناطق المختلفة، وشملت أغلب المناطق وعلى نفقة وزارة التربية والتعليم الأردنية.

وتُعدُّ إدارة رياض الأطفال سبباً رئيساً في أسباب نجاحها وتحقيق أهدافها في جميع المجالات حيث يقع على عاتقها التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لكل أنشطة الروضة وبرامجها فهي المسؤولة عن مستوى النمو الشامل والمتكامل الذي يبلغه أطفالها، كما يقع عليها عبء اختيار الأساليب والطرق التي سوف يتم بها غرس المبادئ والقيم والمعلومات وعبء اختيار المعلمة المناسبة، وغير ذلك مما يتعلق بالعمل الإداري. (فهمي، 2004).

وعلى الرغم من تزايد عدد رياض الأطفال في الدول العربية إلا أن هناك مشكلة كبيرة تعاني منها هذه الرياض، وهي عدم وجود إدارات ذات خبرة كافية كما هو موجود مثلاً في مدارس التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي (الخثيلة، 2000)؛ لذلك لا بد أن تمتلك مديرة الروضة الكفايات اللازمة لعملها، وأن تمارس المهارات التي يتطلبها عملها. وتعاني رياض الأطفال من عدم وجود الإدارات المتخصصة في هذا المجال الذي يتطلب تأهيلاً خاصاً ممّا يستدعي تحديد احتياجات مديرات رياض الأطفال وتدريب المديرات لامتلاك تلك المهارات والكفايات اللازمة لقيادة الروضة؛ لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن تلك الاحتياجات التدريبية وتصميم برنامج تدريبي يلبي هذه الاحتياجات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد مرحلة رياض الأطفال من المراحل الهامة والمؤثرة في حياة الفرد والمجتمع، إذ أصبح الاهتمام بمرحلة الطفولة المبكرة واحداً من المعالم التي يُستدل بها على تبلور الوعي المجتمعي ورقي ثقافته، إذ أن الاهتمام بالطفولة جزءاً من الاهتمام بالحاضر والمستقبل معاً، لأن الأطفال يشكلون الشريحة الأكثر أهمية في المجتمع، والإدارة الناجحة الكفوءة هي الضمانة الحقيقية لتحقيق أهداف هذه المرحلة؛ لذلك لا بد أن تحظى مديرات الرياض بالتدريب والتمكين اللازمين للقيام بالدور المنشود؛ لذلك تمثلت مشكلة هذه الدراسة في تحديد احتياجات مديرات

رياض الأطفال في الأردن واقتراح برنامج تدريبي لتلبية هذه الاحتياجات وتحديدا تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة إربد من وجهة نظرهن؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة على أبعاد مقياس الاحتياجات التدريبية والمقياس ككل تعزى لمتغيرات: الخبرة والمؤهل العلمي وملكية الروضة؟
3. ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهن التدريبية؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية مرحلة رياض الأطفال كونها تتعامل مع شريحة كبيرة من المجتمع ومع مرحلة عمرية حرجة في حياة الأطفال ونموهم؛ كذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتبلور في ما يلي:

1. إنها تكشف عن احتياجات مديرات رياض الأطفال في محافظة إربد؛ ممّا سيفيد متخذي القرار والمهتمين من أصحاب هذه الرياض في تدريبهن وتمكينهن لتحقيق أهداف هذه المؤسسات.
2. تقديم برنامج تدريبي يلبي الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال.
3. تقديم عدد من التوصيات التي قد تفيد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية وأصحاب رياض الأطفال الخاصة في تسليط الضوء على الكفايات والمهارات التي يتطلبها عمل مديرة الروضة.
4. إثراء الأدب التربوي بمعلومات عن الكفايات والمهارات التي يجب أن تمتلكها مديرات رياض الأطفال في المملكة الأردنية الهاشمية.
5. قد تفيد نتائج هذه الدراسة مديرات رياض الأطفال في التعرف على حاجاتهن بصورة علمية مما يساعدهن في تحقيق النمو المهني ذاتيا.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة إربد، وهدفت أيضاً إلى تصميم برنامج تدريبي لتلبية تلك الاحتياجات التي كشفت عنها استجابات أفراد العينة في ضوء نتائج الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

وفي ما يلي تعريف مصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

- البرنامج التدريبي: مجموعة من الأنشطة والفعاليات والإجراءات المترابطة، التي يجري تنفيذها في أوقات محددة وفي علاقات مخططة (إما متزامنة أو متتابعة) ويتم في أثنائها استهلاك موارد وتطبيق تقنيات لما يتولى مسؤولياتها أفراد يعملون في تناسق وصولاً لأهداف مرغوبة ومحددة (السلمي، 2002).

ويقصد به في هذه الدراسة البرنامج الذي قامت الباحثة ببناءه في ضوء نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة اربد.

- رياض الأطفال هي كل مؤسسة تعليمية تقدم تربية للطفل قبل مرحلة التعليم الأساسي بسنتين على الأكثر، وتهدف إلى توفير مناخ مناسب يهيئ للطفل تربية متوازنة تشمل جوانب الشخصية الجسمية والعقلية والروحية والوجدانية التي تساعده على تكوين العادات الصحية السليمة وتنمية علاقاته الاجتماعية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية وحب الحياة المدرسية (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2003).

ويقصد بها في هذة الدراسة رياض الأطفال الحكومية والخاصة في محافظة إربد بمديرياتها السبع(إربد الأولى وإربد الثانية إربد الثالثة والأغوار و بني كنانة و الكورة والرمثا)، كما عرفها وحدد أهدافها قانون التربية والتعليم رقم(3) عام 1994م.

- الكفايات: مستوى معين من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات،التي يلزم أن يمتلكها الإداري ليحقق بها مستوى معين من الإدارة؛وهي مهارات مكتسبة من خلال الخبرات والتجارب والممارسات والتي تعد ضرورة لأداء العمل بسرعة وبدقة (صلاح، 1996).

ويقصد بالكفايات في هذة الدراسة المهارات والقدرات التي تحتاجها مديرات رياض الأطفال كما عكستها الإستبانة التي إعتمدتها الباحثة لتحديد الإحتياجات التدريبية في مجالي الكفايات المعرفية و الأدائية.

- الاحتياجات التدريبية: هي النقص أو الضعف في معلومات أو مهارات أو اتجاهات الأفراد الذي يؤثر في درجة كفاءتهم في تأدية عملهم، ويتبين ذلك من خلال مشاكل واضحة في العمل(حسنين، 2005).
- ويقصد بها في هذه الدراسة الدرجة الكلية التي تسجلها المستجيبات على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لتقدير الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال.

حدود الدراسة ومحدداتها:

- اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مديرات رياض الأطفال (الحكومي والخاص) في محافظة اربد للعام الدراسي 2013/2012، و يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لادواتها.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بموضوع هذه الدراسة كما تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة رياض الأطفال.

أولاً- الأدب النظري:

تناول هذا الجزء من الفصل الثاني التعريف بمرحلة رياض الأطفال وأهميتها وأهدافها، كما تناول الحديث عن رياض الأطفال في الأردن من حيث نشأتها، تطورها، أهدافها، وإدارتها والكفايات الخاصة بمديرة الروضة. كما تم التعريف بمفهوم البرنامج التدريبي وعناصره الرئيسة وكيفية إعداده ومراحله المختلفة.

مرحلة رياض الأطفال وأهميتها:

تعد مرحلة رياض الأطفال مرحلة حاسمة تعنى بحاجات الطفل، الذي يعد محور العملية التعليمية، للطفل وهي نقطة البداية والانطلاق نحو النمو العقلي واللغوي والنفسي، فهي مرحلة تشكل ملامح شخصية الفرد المستقبلية وعاداته واتجاهاته وميوله التعليمية والمعرفية، حيث أكدت الدراسات السلوكية والتربوية أهمية السنوات الخمس الأولى في حياة الطفل وأثرها على نموه مستقبلاً بأبعادها المختلفة (سراج الدين، 2000).

ولقد ساهمت الدراسات التربوية الحديثة المتخصصة برياض الأطفال بإبراز أهمية المرحلة المبكرة لنمو الأطفال، وقدم بعض الباحثين في البلاد العربية والأجنبية الدراسات المختصة بموضوع الطفولة ورياض الأطفال ومراحل تطورها، وبعض المدارس السلوكية في الغرب كمدرسة (فرويد) الذي أكد على موضوع التطور السيكولوجي للشخصية النمائية المتطورة كنمو تطوري استمراري إذا ما تم تلبية الحاجات وإشباع الرغبات، لتحقيق أهداف

مراحل النمو المبكرة المتعددة الأبعاد؛ لذا دعت الحاجة المجتمعات الغربية والشرقية إلى تبني مشاريع تطوير رياض الأطفال ضمن برامج ومناهج تعليمية خاصة لهذه المرحلة، وقدمت جميع الخدمات التعليمة والصحية والتقنية لإنجاح أهداف هذه المرحلة (محمد، 2003).

وتعرف رياض الأطفال في الأردن بأنها كل مؤسسة تعليمية تقدم تربية للطفل قبل مرحلة التعليم الأساسي بسنتين على الأكثر وتهدف إلى توفير مناخ مناسب يهيئ للطفل تربية متوازنة تشمل جوانب الشخصية الجسمية والعقلية والروحية والوجدانية تساعده على تكوين العادات الصحية السليمة وتنمية علاقاته الاجتماعية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية وحب الحياة المدرسية (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2003).

فقد عرفتها العناني (2001) أنها مؤسسات للأطفال في "عمر ثلاث إلى ست سنوات" يتلقى فيها الأطفال العديد من الأنشطة مثل: النشاط الموسيقي النشاط الفني القصص واللعب إلى جانب الأنشطة والرحلات، فضلاً عن إثراء الحصيلة اللغوية، وإكسابهم مبادئ الحساب والعلوم في صورة تتناسب مع هذه المرحلة العمرية.

ويعرفها جرّاح (2008) بأنها المؤسسات التربوية التي تضم الأطفال من الجنسين في عمر يتراوح من أربع إلى ست سنوات، وملحقة بالمدارس الحكومية والخاصة، وتهدف إلى تحقيق النمو المتكامل متمثلة في أبعاده الجسمية الحركية الحسية والعقلية والصحية واللغوية والانفعالية والاجتماعية إلى أقصى حد تسمح به قدراته عن طريق ممارسته للأنشطة التي توفرها له.

بينما عرّفتها الجمّال (2011) أنها مؤسسات تربوية تعلمية ترعى الأطفال في المرحلة السنية من الثالثة حتى السابعة. وتسبق المرحلة الابتدائية أو التعليم الأساسي، وتقدم للأطفال رعاية منظمة هادفة ومحددة المعالم لها فلسفتها وأسسها وأساليبها وطرقها التي تستند لمبادئ علمية.

ومن التعريفات السابقة نستخلص هذه الدراسة أن رياض الأطفال هي المؤسسة التربوية والاجتماعية، التي تهتم بتربية الأطفال وتنشئتهم في الفترة التي يتراوح عمر الطفل فيها ما بين الرابعة والسادسة، وتهدف إلى تحقيق النمو المتكامل متمثلاً في أبعاده الجسمية والحركية والعقلية واللغوية والانفعالية والاجتماعية إلى أقصى حد تسمح به قدرات الطفل عن طريق ممارسته للبرامج والأنشطة والأساليب المناسبة لاحتياجات هذه المرحلة من العمر، وهي تسبق مرحلة التعليم الابتدائي وتسهم في تنمية الأطفال للالتحاق بها.

أهمية مرحلة رياض الأطفال:

تبرز أهمية رياض الأطفال من خلال تركيزها على إشباع حاجات الطفل المختلفة والاعتراف بكيانه وتوجيه ميوله واتجاهاته وصقل مهاراته، وإكسابه المهارات الجديدة، وبناء شخصية الطفل في هذه المرحلة ليكون أكثر وعياً وإدراكاً لما يدور حوله، كما يتطور محصوله اللغوي وبنيته المعرفية التي تمكنه في هذه المرحلة من التعبير عن حاجاته بطريقة أكثر وضوحاً بفعل ما اكتسبه من مفردات لغوية، ومن سمات طفل الروضة أنه في وضع يتجه فيه نحو قياس قدراته ومعرفة مدى فاعليتها من خلال درجة رضا الكبار عنها، ونوع استجاباتهم وتقديرهم لها، كما أنه في هذه المرحلة يكون في حركة دائمة لا تتوقف لما لديه من مخزون كبير من الأسئلة التي يبحث لها عن إجابات تمكنه من معرفة ما يدور حوله من ظواهر وأحداث، ومن خلال نشاطات الطفل واستفساراته يستطيع إدراك ما حوله وينمو من خلال ذلك، فضلاً عن اكتسابه خبرات متنوعة تسهم في نموه وتكوين شخصيته (بركات، 1995).

تكمن أهمية رياض الأطفال في البناء الاجتماعي الذي يتوقف مستواه ورصانته على تكوين لبناته التي يتشكل منها، إذ إن مرحلة الطفولة هي أولى المراحل التي يبنى فيها الإنسان ويعد ليؤدي دوره في الحياة؛ لذا فإن إعداد الطفل في هذه المرحلة يكون سبباً في استقامته

وفاعليته، وبخاصة في المراحل اللاحقة إذا كان بناؤه سليماً، ويكون سبباً في فشله وسلبيته إذا ما بنيت شخصيته على شيء من القصور والخلل، ففي هذه المرحلة يتعرف الطفل على نتائج الحياة والتعامل مع مفرداتها؛ لذلك فإن رعايته في هذه المرحلة تضمن سلامة نموه وحُسن تفاعله مع محيطه وبيئته ورياض الأطفال تسهم بقدر كبير في تهيئة الطفل لتعلم القراءة والكتابة وتهيئة نفسيته وعقليته لعدم إقحامه في عملية التعليم، ولتجنب الآثار السلبية التي يمكن أن تنتج عن نقل الطفل مباشرة من البيت إلى المدرسة دون تهيئة لذلك (عطية، 2009).

وقد بيّنت العديد من الدراسات التي تناولت علاقة بيولوجيا الأعصاب بالتربية أن الدماغ ينمو بسرعة في مراحل الطفولة الأولى وما يحدث خلال هذه السنوات لدى الطفل يضع القاعدة للتعليم في سنوات التعليم اللاحقة، وهذا يبين أهمية وحساسية مرحلة الطفولة المبكرة (Zhao; Rosenke; Kronemann ;Brim ;Das; Dunah; Magnusson ,2009)

كما أشارت دراسة (ديفيد دوج) حول تنمية الطفولة المبكرة والنمو الاقتصادي إلى أن انخفاض الاستثمار في نوعية التربية في الطفولة المبكرة يخفض قيمة الاستثمار في مجالات الحياة الأخرى، إن تحسين نوعية التدخل المبكر للأطفال من عمر (3 – 5) سنوات بمنحهم أفضل فرص النجاح والتهيئة لمراحل التعليم فيما بعد (Dodge, 2004).

وهناك العديد من العوامل التي تبرز أهمية مرحلة رياض الأطفال منها التحول الاجتماعي والاقتصادي حيث تحولت الكثير من دول العالم إلى مجتمعات صناعية مما أثر على الأوضاع، الأسرية، وجعلها تمر بتغيرات عديدة من أبرزها خروج المرأة للعمل؛ مما يضطرها ترك أطفالها في مكان آمن يضمن لهم فرص التربية السليمة والنمو والتعلم. فضلاً عن أن رياض الأطفال تعتبر الجسر الذي يوصل الطفل إلى المدرسة ويمهد له لدخولها بسلاسة وشغف، كما أنها تهيئ له الفرص للتعايش مع الآخرين والتفاعل معهم عن طريق اللعب والعمل الجماعي وتدربه على اكتساب السلوكيات الجيدة كالتعاون والمحبة والتكافل واحترام ملكيات الآخرين واستثمار الوقت والتفكير الإبداعي والتغذية الجيدة والنظافة (أبو خليفة والصفيتي، 2011).

أهداف رياض الأطفال:

تنبثق أهداف رياض الأطفال وتتحقق من الفلسفة التي قامت عليها والمبادئ التي أدت إلى ظهورها وهناك قواعد وأسس مشتركة بين مختلف الفلسفات التي تقوم عليها الرياض، والتي قد تختلف من مجتمع لآخر ومن بيئة إلى أخرى، وإذا ما أردنا أن تنجح رياض الأطفال في مهمتها وتحقق الهدف من إنشائها، فعلينا أن نجيب إجابة شفافة، وواضحة عن الأسئلة الآتية، وأن نكون على وعي تام بهذه الإجابة فلا تكون إجابة يغلفها الغموض أو تكون إجابة عارضة ارتجالية أو هامشية وهذه الأسئلة هي: ما الذي تقوم به وتعمله رياض الاطفال؟ لماذا تقوم بـه وتعملـه ؟ كيف تقوم به وتعلمه ؟ فالتحاق الطفل في الروضة يوفر له الفرصة ليوسع دائرة معارفـه مـن الأطفال والاختلاط بهم والتفاعل معهم بأنشطة مشتركة يكتسب منها خبرة اجتماعية وأسلوباً في التعامل مع الغير والاتصال بهم علماً بأن الإفادة من التحاقه بالروضة فـي توسـيع خبراتـه، وازدياد نموه وتطورة إنما يعتمد بالدرجة الأولى عليه هو نفسه، من حيث المستوى الذي بلغـه في تطوره، ونضجه والخبرة التي تزود بها من محيطه العائلي (عدس، 2005).

وتهدف رياض الأطفال إلى تعهد الطفل الذي يلتحق بهـا بالرعايـة البدنيـة والنفـسية ومساعدته على استيعاب بعض العادات السليمة المتعلقة بالحركة والنطق والتعبير والتعامل مـع الأطفال الآخرين، أو مع المشرفين إلى جانب الاهتمام بنظافته وإحساسه بالأمن في أثنـاء مـدة وجوده بالروضة فيستعيض عن فراق أمه في أثناء هذه المدة بالحنان اللازم (الدعيلج، 2008).

وبناءاً على ما سبق تصبح أهداف رياض الأطفال واضحة متمثلة فيما يلي:

تنمية عامل الثقة والنزوع إلى الاستقلال والعيش مع الآخرين، استكشاف البيئة والمحـيط الجديدين، تقدير الذات والاعتماد عليها، التعبير عن المشاعر والأحاسيس، الإعـداد للالتحـاق بالمدرسة والمساعدة على التكيف الاجتماعي، وتقديم الرعاية الصحية، وتنمية القدرة على التعبير

إضافة إلى تنمية الحواس والنمو العاطفي، فالهدف الأول والأسمى لرياض الأطفال هو العمل على إسعاد الطفل من خلال تلبية تلك الاحتياجات.

وتتفق أهداف الروضة هذه مع أهداف التربية الحديثة لمختلف الأعمار، وأن تحقيقها في مرحلة ما قبل المدرسة أيسر وأسهل من تحقيقها في المراحل التي تأتي بعدها نظراً لما يتمتع به برنامج رياض الأطفال من مرونة كافية (الخالدي، 2008).

وقد حددت وزارة التربية والتعليم الأردنية (1999) أهداف رياض الأطفال فيما يلي:

- توفير مناخ مناسب يهيئ للطفل تربية متوازنة.
- مساعدته على تكوين العادات السليمة.
- تنمية علاقاته الاجتماعية.
- تعزيز الاتجاهات الإيجابية وحب الحياة المدرسية.
- تنمية الاعتزاز الوطني لديه واكتشاف طاقاته الكافية.

نشأة رياض الأطفال وتطورها في الأردن:

نتيجة تطور التربية والتعليم في الأردن في مختلف المجالات العلمية والتعلمية والتربوية ووجود طاقم تربوي مؤهل يقع على عاتقه عملية التطوير والتنمية باستمرار، فقد دخلت مرحلة رياض الأطفال إلى التعليم في الأردن، وبدأت تأخذ طابعاً خاصا يتطور يوماً بعد يوم؛ وذلك نتيجة اعتماد التربية والتعليم على العلوم الحديثة ونتيجة للخبرة التي يكتسبها القائمون على العملية التربوية باستمرار ولحرص المسؤولين على توفير كل ما من شأنه تحسين وتطوير العملية التربوية (جرادات، 2010).

ومن أهم التوجهات الحديثة التي تبنتها وزارة التربية والتعليم في الأردن "اقتصاد المعرفة"، فقد احتل مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة مكانة متميزة وأهمية كبيرة

حيث يمثل مشروعاً شمولياً تكاملياً للتحول التربوي القائم على الالتزام الوطني بالسعي نحو تحقيق أهداف التطوير النوعي للتعلم وفق مراحل زمنية محددة وقامت وزارة التربية والتعليم، وضمن هذا المشروع، بإنجازات ضمن أربع مكونات: إعادة توجيه أهداف السياسة التربوية واستراتيجياتها من خلال الإصلاح الحكومي والإداري، وتغيير البرامج والممارسات التربوية لتحقيق مخرجات تعلمية تنسجم مع اقتصاد المعرفة، وتوفير الدعم اللازم لتجهيز بيئات تعلمية مناسبة تتميز بالجودة، وتنمية الاستعداد المبكر للتعلم منذ مرحلة الطفولة المبكرة، ويهدف هذا المكوّن إلى تعزيز طرق وأساليب دعم البرامج التي تسعى إلى تحسين نوعية التعلم وجودته في مراحل الطفولة المبكرة من جهة، وإلى تكافؤ الفرص التعليمية للأطفال جميعهم من جهة أخرى (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2012).

- انتشرت رياض الأطفال في معظم مدن المملكة وشملت مختلف المناطق والأرياف والقرى، وتقوم على إداراتها ورعايتها مؤسسات خاصة وتتسم معظم رياض الأطفال بصفة تعليمية تدريسية، فهي أقرب للمدرسة من حيث النظام وقلة الإمكانات وقد ازداد الإقبال على رياض الأطفال لعدة أسباب أهمها (بطانية، 2006) :
- دخول المرأة الأردنية ميدان العمل.
- المردود المادي المرتفع الذي يعود على أصحاب رياض الأطفال الخاص .
- حرص الآباء والأمهات على تلقي أبناءهم للتربية المناسبة، منذ نعومة أظفارهم وما لذلك من دور في تنمية شخصياتهم لاحقاً .

وقد تتداخل هذه العوامل معاً مع عوامل أخرى غيرها، بحيث تقف جميعاً وراء تزايد اهتمام المجتمع الأردني برياض الأطفال سواء من حيث الكم أو الكيف أو ازدياد الملتحقين بها، فقد أكد المؤتمر التربوي عام 1994م على أهمية مرحلة رياض الأطفال وضرورة انفصالها عن

المراحل الدراسية الإلزامية، كما قامت وزارة التربية والتعليم باستحداث رياض أطفال حكومية عددها ثمانين روضة منتشرة في مناطق الريف الأردني فقط؛ لغايات تعليم ورعاية الأطفال في المناطق النائية، وشملت أغلب المناطق وعلى نفقة وزارة التربية والتعليم الاردنية، وقد عمدت الوزارة على تشجيع القطاع الخاص والمؤسسات الاجتماعية الخيرية في إنشاء رياض أطفال.

وقد تطورت رياض الأطفال في الأردن من حيث الإمكانات والتجهيزات ووسائل الرعاية والاهتمام في بعض مدن المملكة إلا أن دور وزارة التربية والتعليم بقي إدارياً فقط في معظم المدن (عدس، 2005)، وبذلك كان لا بد من التوسع في الخدمات التربوية؛ وذلك باحترام حاجات الأطفال ورياض الأطفال حتى يتم بناء مستقبل جيد لهؤلاء الصغار، ولقد أعدت وزارة التربية والتعليم الأردنية تشريعات تربوية ناجحة لتنظيم رياض الأطفال من حيث الإشراف الإداري على هذه الرياض، كما وأعدت الوزارة دليلاً للعمل في هذه الرياض لمساعدة المعلمة على أداء دورها على أفضل وجه.

ويتضح من الإحصاءات السنوية الصادرة من وزارة التربية والتعليم الأردنية، والتي وردت في بطانية (2006) بأن مجموع رياض الأطفال عام 1981 – 1982 بلغ (221) روضة على مستوى المملكة في حين كان العدد (41) روضة عام (1972- 1975)، أو في عام (1995- 1998) بلغ مجموع هذه الرياض (584) منها (276) روضة في عمان، أما في عام (200- 2001) فقد ارتفع عدد رياض الأطفال ليصبح في عمان وحدها (540) روضة، وارتفعت النسبة في باقي مدن المملكة ليصبح عددها 447 روضة، وأعدت الوزارة تشريعات تربوية ناجمة لتنظيم رياض الأطفال من حيث التأسيس والترخيص والمتطلبات الصفية والتنظيمية ومن حيث الإشراف الإداري والفني على هذه الرياض.

وفي عام (2007- 2008) أوضحت الإحصائيات التربوية لوزارة التربية والتعليم أن عدد رياض الأطفال ما يزال مستمراً في الارتفاع ليصل إلى 1302 روضة حكومية وخاصة، وقد ازداد عدد رياض الأطفال بشكل كبير ليصل في العام الحالي 2013-2014 إلى 21.855 (عبد الله الجبور، (قسم التعليم العام وزارة التربية والتعليم)، اتصال شخصي، 8 تشرين أول).

إدارة رياض الأطفال:

تمثل الإدارة ركناً أساسياً في مجالات الإنتاج في أي مؤسسة، كما تؤدي دوراً حيوياً في توجيه تلك المؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، لما تحدثه من دفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتعلمي في حال تقدمها وارتفاع كفاءتها، وترتبط الإدارة التربوية بالإدارة العامة بكثير من المبادئ الأساسية والإطار العام إلا انها تختلف عنها في طبيعة تفاصيل ومجالات عملها، وتعد إدارة رياض الأطفال جزءاً من الإدارة التربوية بشكل عام، حيث تتطلب إدارة واعية تُنظِّم حركتها وتُقَوِّم العمل فيها في ظل فلسفة هذه المرحلة مستهدفة تحقيق ما وضع لها من أغراض وأهداف، الأمر الذي يفرض على القائمين بإدارة هذه المؤسسات أن يكونوا على دراية كاملة بلفلسفة وأهداف رياض الأطفال والقوانين والتشريعات التي تستند عليها في تنظيم وإدارة شؤونها (شريف، 2005).

إن إدارة الروضة تعد نشاطاً أساسياً يحدد نجاحها أو فشلها حيث يقع على عاتقها التخطيط للروضة واختيار العاملين فيها خصوصاً، وأن غالبية رياض الأطفال تعد مؤسسات اجتماعية خاصة تخضع لإدارة مالكيها إدارياً، ويفوضون اتخاذ قرار تنظيمها وإدارتها لمديراتها، وقليل منها حكومية تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الأردنية إدارياً وفنياً.

وينبثق الطابع الخاص للإدارة التربوية لما قبل المدرسة (أي الروضة) من طبيعة المرحلة العمرية في هذه المرحلة، حيث تعد الطفولة في هذه المرحلة من أهم فترات الحياة الإنسانية

وأخطرها؛ ولذا فهي بحاجة إلى رعاية خاصة، تأخذ في اعتبارها الحالة الخاصة التي يمر بهـا كل طفل، وما عنده من مواهب وقدرات خاصة، كما تأخذ في الحسبان الفـروق الفرديـة بـين الأطفال، وما عندهم من خصائص وميزات فردية يتميز بها كل منهم عن غيـره، ومـن هنـا اكتسبت هذه المرحلة أهمية خاصة، وبخاصة أن (50%) من النمو العقلي لدى الطفل يتم ما بين ميلاده وسنته الرابعة وأن (20%) منها يتم ما بين عامة الرابع والثامن. أما القسم المتبقي مـن هذا النمو العقلي يتم خلال فترة الطفولة المبكرة، كما تتحدد في هذه الفترة معالم شخصية الطفل أو تتكشف فيها قدراته الإبداعية.

(Zhao; Rosenke; Kronemann, ;Brim ;Das; Dunah; Magnusson,.,2009)

وتعد مرحلة رياض الأطفال امتداداً لعلاقات الطفل بوالديه، وما يتلقاه منهما من رعايـة شاملة ومتعددة الجوانب، الأمر الذي يتطلب أن يتلقى الطفل في الروضة الرعاية التي يتلقاها من والديه تقريباً فضلاً عن أنه يتلقى في الروضة تنمية معرفية منظمة. وهو أمر لا يتم في البيـت بهذا الشكل وهذا التنظيم الهادف الذي يتلقاه في الروضة (عدس، 2005).

وتعرف إدارة رياض الأطفال بأنها تلك الجهود المنسقة، التي يقوم بها فريق العاملين في الروضة من إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل الروضة تحقيقاً لما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أطفالها تربية صحيحة على أسس علمية، ولا تتم إدارة الروضـة في فراغ، ولكنها تتم في وسط، في بيئة لها فلسفتها وخصائصها وسماتها الخاصة؛ ولذلك فـإن بيئة إدارة رياض الأطفال تستمد أسسها وملامحها من تربية الطفل قبل المدرسة(بدر، 2000).

وبشكل عام فإن إدارة رياض الأطفال تشترك بالخصائص الآتية (شريف، 2005):

1. إدارة هادفة – تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم.
2. إدارة إيجابية – تعتمد على السلبيات والمواقف الجامدة، بل لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.
3. إدارة اجتماعية – لا ينفرد فيها القائد.
4. إدارة إنسانية – تشمل على حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى آرائهم، والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السلمية.

فالإدارة في رياض الأطفال: تعني قيادة المؤسسة بأفضل الوسائل المشروعة للوصول إلى أحسن النتائج الممكنة ضمن الطاقات والإمكانات المتوافرة أو في حدود الأهداف المرجوة، (الجمال، 2011).

مديرة رياض الأطفال:

تُعد مديرة الروضة جوهر العملية الإدارية التربوية في الروضة، فعليها يقع عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وأكد ذلك بعض الباحثين حيث رأى أن المديرة تُعدُّ مفتاح أي عمليات تغيير، وأنها تَمدُّ المعلمات وأولياء الأمور بالكثير من المعلومات الضرورية لتربية الطفل ويشترط في مديرة الروضة أن تكون حاصلة على مؤهل عالٍ في تربية الطفل، وذات خبرة في هذا المجال لا تقل عن خمس سنوات، ويفضل أن تكون حاصلة على مؤهل علمي أعلى من البكالوريوس في تربية الطفل ومديرة الروضة هي التي يُناط إليها مهام قيادة العاملين بالروضة وتنسيق جهودهم في سبيل تحقيق أهداف رياض الأطفال وأهداف تربية طفل الروضة (خلف، 2007).

ومن المهم اختيار مديرة الروضة وانتقاؤها بعناية فائقة لما لها من أثر على سير العمل في الروضة وعمل جهازها الأكاديمي، إذ إنه لا بد من امتلاكها بعض المواصفات وبصورة عامة فقد صنف الكثير من الباحثين هذه المواصفات كالآتي (الأغبري، 2000؛ طافش، 2004):

أ. **المواصفات الشخصية:**

المواصفات الشخصية الإيجابية لمديرة الروضة يكون لها أثر كبير على ممارستها، وهذا يتمثل في أن تكون محبوبة لدى الجميع سهلة التكيف مع الظروف وطموحه ومثابرة ومتزنة لها مكانة اجتماعية، ولها مهاراتها في إقامة علاقة جيدة مع الآخرين، وهناك صفات مميزة، وغالباً ما تظهر على سلوك مديرة الروضة الناجحة، ومن هذه الصفات:

- أن تكون مديرة الروضة مثالاً طيباً يُحتذى به سواء أكان ذلك في مظهرها أو سلوكها، وكذلك في نضجها الفكري.
- أن تتوفر لديها مشاعر الإنسانية وروح الأخوة والزمالة.
- أن تكون المثل الأعلى في المواطنة واحترام مواعيد المدرسة.
- أن تتفانى في عملها وتخلص له وتكون قدوة للآخرين.
- أن تحس بالمسؤولية الملقاة على عاتقها إحساساً كاملاً بحيث يكون هذا الإحساس منعكساً على المعلمات والأطفال.
- أن تكون عادلة في تعاملها مع المعلمات والأطفال وألا تُدخل جانب العاطفة تجاه أحد.
- أن تكون مرنة في تصرفاتها ولا تتحكم بالآخرين.

ب. المواصفات الفنية:

تُعدُّ المهام الفنية لمديرة الروضة ذات أهمية كبرى في نجاح إدارتها للروضة فمثلاً على مديرة الروضة:

1. الإشراف على نواحي النشاط المختلفة وعلى برامج التوجه.
2. رفع مستوى العملية التربوية في الروضة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة
3. أن نقوم بعملية تقويم المدرسين الأوائل.
4. أن تكون حريصة على زيارة الصفوف أثناء تعلم الأطفال بهدف الملاحظة والتقويم.
5. أن تقوم بالإشراف على تخطيط الاختبارات المستخدمة وتنفيذها وتلخيص نتائجها ورفع تقارير وافية للمسؤولين وأولياء الأمور لبيان مدى تقدم أبنائهم.
6. مسؤولية عقد الاجتماعات والاستماع لما يدور بهدف الاجتماعات لتعم الفائدة على الجميع.

الواجبات الإدارية التنظيمية لمديرة رياض الأطفال:

تشغل الواجبات الإدارية والتنظيمية معظم وقت مديرة الروضة ومن هذه الواجبات ما يلي: (العجمي، 2000؛ عابدين، 2001):

1. أن تكون مديرة الروضة متفهمة للسياسة التعليمية في مجتمعها ومدى دور الروضة في تحقيق هذه السياسة، وأن تكون متفهمة لرسالة روضتها بوضوح وتنقلها بدورها للآخرين بوضوح.
2. ومن الواجبات الملقاة على عاتق مديرة رياض الأطفال كل ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للروضة من حيث توزيع العمل على المدرسين والموظفين وتنظيم اليوم الدراسي والأنشطة المدرسية وعمل الجدول وتوفير الكتب والتجهيزات اللازمة للروضة كذلك الاحتفاظ بسجلات منظمة للأطفال.

3. معرفة الامور المالية وما يرتبط بها من إعداد ميزانية الروضة بإيراداتها ومصروفاتها.

4. كذلك تقوم مديرة رياض الأطفال بمواجهة مشكلات المدرسة اليومية، التي تنشأ من خلال العمل، وما يتعلق بالمعلمين العاملين ومنها ما يتعلق بالأطفال وأولياء أمورهم، وأهم هذه المشكلات: الغياب والتأخير والخروج على النظام المدرسي أو عدم احترامه والمشكلات السلوكية للأطفال.

5. على مديرة الروضة أن تضع برنامجاً جيداً تستطيع الروضة من خلاله أن تكون مصدر إشعاع ثقافي تربوي لخدمة البيئة وذلك من خلال محاضرات ونـدوات وأفلام تربوية وأنشطة ترويحية ورياضية متنوعة.

6. حضور الاجتماعات مع مدير المنطقة التعليمية وغيره من المراقبين أي مع رؤسائها.

7. على المديرة أن تناقش المشرفين الفنيين فيما يتعلق بتحسين مستوى العملية التربوية.

8. المديرة مسؤولة على الأنشطة المتصلة بالمناهج.

9. تخطيط الاختبارات والإطلاع عليها والإشراف على تنفيذها وتلخيص نتائجها.

وأوضحت الحريري (2010). أبعاد مهام مديرة الروضة وهي العمل، والمجال الاجتماعي، والفرد، وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد:

1- العمل:

عند تحليل العمل الذي تقوم به مديرة الروضة يتضح على الفور جانبين رئيسيين يشكلان مضمون هذا العمل الجانب الإداري التنظيمي، وجانب القيادة التربوية.

أولاً: الجانب الإداري التنظيمي:

يتناول هذا الجانب المسؤوليات التي تتصل بتيسير العمل داخل الروضة، وتشمل هذه المسؤوليات تنظيم الأفراد الذين يشتركون في العملية التعلمية من ناحيـة، وتنظيم المصادر

المادية أو البشرية التي توضع في خدمة هذه العملية التعليمة من ناحية أخرى ، غير أن التركيز على هذا الجانب من عمل المديرة يقصر مسؤولياتها على الإشراف العام والنظرة الكلية علـــى برامج التعليم والعمليات التعلمية التي تتطلبها العملية التعلمية داخل الروضة، ويمكن القـــول إن الواجبات الوظيفية للجانب الإداري التنظيمي من عمل مديرة رياض الأطفال يمكن أن تتركز في الآتي (الفاضل، 2010):

- وجود السجلات الرسمية حول سير العمل في الروضة والمطلوبة للجهات الرسمية.
- ضبط الميزانية وأسلوب صرفها على الأنشطة المختلفة.
- إدارة شؤون الأفراد.
- انضباط الأطفال.
- إعداد ومتابعة جدول البرامج والأنشطة داخل الروضة وخارجها.
- متابعة تنظيم وتشغيل الوسائل والأجهزة المعينة المختلفة بالروضة.
- الحفاظ على قنوات الاتصال مع فئات الأطفال، والمعلمات، وأولياء الأمور باعتبـــار مـــديرة الروضة حلقة اتصال بين هذه الفئات وبين السلطات التعليمية الأعلى.

ثانياً: الجانب القيادي التربوي:

يرتكز هذا الجانب على اجتذاب جميع الأطراف المعنية بالعملية التربوية على العمل مـــن خلال علاقات مرنة متنافسة نحو تحديد وتطوير واستيعاب أهداف الروضة وتطوير برامجهـــا وأنشطتها، وكذلك تبنى ممارسات تربوية تساهم في خلق بيئة تعلمية تربوية ناجحة لكـــل طفـــل (الفاضل، 2010).

ويمكن تحديد النقاط الأساسية في واجبات مديرة رياض الأطفال فـــي الجانـــب القيـــادي التربوي كالآتي (عطوي، 2004):

- إثارة دوافع معلمات رياض الأطفال لتقديم تعليم ممتع للطفل.

- العمل مع معلمات رياض الأطفال لتقديم أنشطة متطورة.
- العمل مع معلمات رياض الأطفال على تقويم البرامج التعليمية التي توضح وتقترح التغيرات من أجل معالجة مواطن الضعف والقصور.
- العمل مع معلمات رياض الأطفال من أجل تطوير أداءهن في تقديم الأنشطة.
- العمل مع معلمات رياض الأطفال في وضع الخطط المناسبة من أجل عملية تقسويم التلاميذ وإعلام أولياء أمورهم بمراحل تقدمهم.
- تشجيع معلمات رياض الأطفال في مجال تطوير البرامج والأنشطة وطرق التعليم.
- العمل على فتح قنوات الاتصال اللازمة من أجل إشراك أولياء أمور الأطفال في متابعة تقدم أطفالهم.
- إقامة ورش لإنتاج الوسائط التعليمية لتوفير مصادر التعلم ووسائل المعرفة وتطويرها.
- تشجيع معلمات الروضة على تطوير كفاياتهن التربوية.

2- المجال الاجتماعي:

يؤثر المجال الاجتماعي - مجتمع الروضة، والمجتمع المحلي، والقسوى المسؤثرة مسن المجتمع العام - الذي تعمل مديرة الروضة من خلاله على تدعيم سلوكياتها فسي أداء دورهسا الوظيفي؛ ذلك أنه عادة ما تمارس قوى اجتماعية مختلفة ضغوطاً في شكل توقعات متنوعة من الجماعات أو الأفراد المحيطيين، مما يحتم عليها أن تستجيب بشكل ما نحو هذه التوقعات.

3- الفرد:

يتحدد دور الفرد الذي يقوم به للوفاء بمهام وظيفته التي يشغلها نتيجة لسثلاث متغيسرات أساسية: القوانين والتشريعات التي تحدد له مسؤوليات العمل، وكذلك توقعات الأفراد المحيطين في المجال الاجتماعي، التي توجه داخل المؤسسة التي يعمل بها، ثم أخيراً ذلك الفرد ذاته شاغل

الوظيفة، بما تمثله هذه الذات من قدرات يتصف بها هذا الفرد واحتياجات يعمل من أجل إشباعها وإمكانيات مدرب عليها تسهم في إضفاء الصفة الشخصية على أسلوب تناوله في إنجاز هذا العمل وتصديه لمشكلاته بأقل قدر ممكن من صراع الدور الذي يلعبه (الحريري، 2010).

كفايات مديرة رياض الأطفال:

يتطلب النجاح في أي عمل إداري إلى جانب المؤهل العلمي والتربوي عاملاً هاماً، وهو توافر كفايات خاصة تمكن الإداري من القيام بمسؤولياته على وجه فعال، فالكفاية هي القدرة على عمل الشيء بمستوى معين من الأداء، وتتكون الكفاية من مكون معرفي يتمثل في مجموعه من المفاهيم والمدركات، ومكون سلوكي أدائي يتمثل في أعمال يكمن ملاحظتها، وتتوقف درجة الكفاية على مدى اتفاق المكونين وعلى مدى توظيفهما توظيفاً فعالاً (درة، 1991).

وقد عرّف صلاح (1996) الكفاية بأنها: مستوى معين من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات، التي يلزم أن يمتلكها الإداري ليحقق بها مستوى معين من الإدارة، وهي مهارة مكتسبة من خلال الخبرات والتجارب والممارسات التي تعد ضرورة لأداء العمل بسرعة وبدقة، فالكفايات ضرورية ولا مناص من امتلاكها ومن مصادر اشتقاق هذه الكفايات ما يأتي (شديفات، 2011):

أولاً : تحديد الحاجات بأخذ آراء الخبراء والمتخصصين، ومشاركة العاملين في مهنة التعليم، وتحليل المقررات الدراسية، وإعادة تشكيلها على شكل عبارات تقوم على الكفايات مروراً بالأهداف العامة ثم الخاصة.

ثانياً: إطار البحوث كأحد مصادر اشتقاق الكفايات: يمكن استخلاص الكفايات من البحوث التي يقوم بها الباحثون، ومنها بحوث تحليل التفاعل اللفظي (لفلاندرز) وغيره، وبحوث التعليم المصغر مثل: أسئلة التمايز، وتوفير الدافعية، وبحوث معايير أداء المعلم.

ثالثاً: قوائم تصنيف الكفايات: يعتمد هذا المصدر على القوائم الجاهزة التي تشمل عدداً كبيرً من الكفايات التعلمية بما يتيح إمكانية الاختيار من بينها، وبما يتلائم وحاجات البرنامج التدريبي في ضوء وجود إستراتيجية واضحة ومحددة، يتم في ضوئها اختيار العدد المناسب من الكفايات التي تشتق من منطلقات البرنامج وأهدافه وهي متواجدة ومتوافرة في العديد من الدراسات العربية والأجنبية.

لقد ساوى بعض التربويين بين المهارات والكفايات، ورأى بعضهم الآخر أن المهارات جزءاً من الكفايات، وبصورة عامة فقد صنف الكثير من الباحثين الكفايات ضمن ثلاث مجالات رئيسة (طافش، 2004؛ جامل، 2001) هي:

1. الكفايات المعرفية:

إن لمديرة رياض الأطفال دور مهماً في العملية التربوية إذ يجب عليها أن تقود الروضة إلى التغيير الايجابي، وينقلها من حال إلى حال أفضل؛ ولذلك فإن حجم التغيير الايجابي في الروضة يعتمد على امتلاكها المهارات الإدارية اللازمة وقدرتها على وضع رؤية واضحة وتحويلها إلى واقع حقيقي وملموس يستطيع من خلاله تحقيق الأهداف التربوية المرجوة؛ لذا لا بد من أن تبدأ بامتلاك المعرفة، والتي تعد مدخلاً لامتلاكها لباقي المهارات والكفايات وتتعلق الكفايات المعرفية بمدى كفاءة المديرة وقدرتها على الإحاطة الشاملة بمختلف القضايا الإدارية، ومعرفتها بالجوانب المرتبطة برياض الأطفال كفلسفة وأهداف رياض الأطفال والأنشطة الملائمة في هذه المرحلة، كما تشتمل هذه الكفايات التعرف على البيئة المناسبة لرياض الأطفال من حيث: موقعها وبناءها والأجهزة والأثاث المتوفرة فيها، إضافة إلى المعرفة بأساليب التخطيط السليم، لتحقيق الأهداف، ولتطوير الأداء، وقدرتها على التواصل مع الآخرين في مختلف المجالات.

2. الكفايات الأدائية:

يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة تربوية على الكثير من العوامل، واهم هـذه العوامـل الإدارة، وتحديداً الشخص الذي يدير تلك المؤسسة، والممارسات الإدارية التي يقوم بها، ومـن الطبيعي أن هذه الممارسات ومدى ما تحققه من أهداف تختلف من إدارة إلى أخرى، ويرجع هذا الاختلاف إلى التباين بين المديرين في أنماطهم الإدارية والأساليب والطـرق المتبعـة ومـدى امتلاكهم لكفايات المعرفية أولاً ومن ثم الأدائية، والكفايات الأدائية والمهارات الأدائية لدى الفرد تبنى وتعتمد على ما حصله الفرد مسبقاً من الكفايات المعرفية.

فالكفايات الأدائية: تعني قدرة الفرد على تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسـات عمليـة واستخدام المعرفة والأساليب والطرق المناسبة لأداء عمل معين، ومثال ذلك كتابة خطة دراسية، وتطوير وحدة دراسية، واستخدام الوسيلة بشكل فعال، وتحـضير وقـائع اجتمـاع، وصـياغة الأهداف، وتحليل التفاعل اللفظي الدائر بين المعلم والطالب، وبين المدير والمعلـم، وتـدريس حصة نموذجية، وإصدار نشرة تربوية.

3. الكفايات الشخصية:

تتمثل بمجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمديرة، التي تحدد معالم شخصيتها، وتؤثر في سلوكها وتعاملها مع الآخرين. ومن هـذه الـسمات الشخـصية : القدرات العقلية، المبادأة والابتكار، والقدرة على ضبط النفس، إضافة إلى القدرة على العمل من خلال الجماعة، وتتطلب فهم الذات الإنسانية، وتقبلها، وبناء أجواء ودية، وتنمية اتجاهات إيجابية في الجماعة، واحترام مشاعر الأطراف المعنية، وتقبل الاختلافات في وجهات النظر، وإتاحـة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم، وحاجاتهم، والمشاركة في اتخاذ القرار.

التدريب والبرنامج التدريبي:

يُعَدُّ التدريب أحد مقومات التنمية التي تعتمدها المنظمات والمؤسسات الحديثة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء؛ وذلك من أجل بناء جهاز قادر على مواكبة المتغيرات الوظيفية الإنتاجية، والتي تفرضها عليهم التغيرات البيئية المختلفة.

ويمكن أن يعرف أنه التدريب بأنه نشاط مخطط له، يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد الجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل الأفراد قادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية.

وهو نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغير سلوك الفرد وعاداته ومهاراته وقدراته اللازمة في أداء العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود على يد معلم فعال. وتأتي أهمية التدريب باعتباره مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية الذي يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلاً عن كونه محاولةً مهمةً من محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي (بني مصطفى، 2005).

وتأتي أهمية التدريب من الأمور الآتية:

إن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلاً للممارسة المهنية، وليست إعداداً نهائياً لها، وأن التغيرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي تتطلب من هياكله وإدارته ووسائله التغير والتطوير،إضافة إلى أن التدريب يؤدي إلى تحسين في الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، كما أنه مهم بالنسبة للأفراد الذين ينتمون للعمل الأول مرة، وبخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التدريب عليها فإنهم يحتاجون إلى التدريب على طبيعة هذه الأعمال، ومما لا شك فيه أن شعور المتدرب بأهمية التدريب أمر مهم وتوفر هذا الشعور يؤدي إلى تقبله للتدريب والاستفادة منه (الهيتي، 2003).

يُعد التدريب استكمالاً لدور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق في تنمية المجتمع، فإننا نجد التدريب يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية.

والتدريب عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتسابه المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع كفاءة الفرد في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل. إضافة إلى أن ما ينفق في التدريب يمثل استثماراً في الموارد البشرية، وقد يكون له عائداً يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية. أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل (ماهر، 1998).

عناصر العملية التدريبية:

تتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر المتفاعلة حيث أن كل عنصر يتأثر بالعناصر الأخرى ويؤثر فيها وهذه العناصر هي (السكارنه، 2001):

المتدرب: إن وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وبحاجته إليه يعتبر من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب حيث يعتبر المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها.

المدرب: وهو الشخص المسؤول عن أعداد واختيار العملية المناسبة لتلبية أهداف التدريب، ولذلك فإنه من المهم أن يتم اختيار المدرب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب وأهداف ومستوى التدريب.

المادة العلمية: إن المادة العلمية للتدريب تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وتمـــارين وحالات إدارية وتكون ضمن محتويات حقيبة التدريب فبعضها يؤديه المتدرب وحدة وبعـضها تؤدى بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات.

بيئة التدريب: وتشمل بيئة التدريب على مكان التدريب، وقاعاته والوسائل السمعية، والبصرية والتجهيزات المستخدمة في عملية التدريب. ويقصد ببيئة التدريب مجموعة من الأشياء خـــارج النظام والتي يؤثر التغييرات في صفاتها المميزة على النظام وتتأثر بالمثل صفاتها الميزة بسلوك النظام.

أساليب التدريب:

يسعى القائم على عملية التدريب إلى استخدام الأسلوب الأمثل والأنسب والأســـرع فـــي تحقيق الأهداف المرجوة للبرنامج التدريبي، ويؤثر المستوى التنظيمي للمتـــدرب فـــي تحديـــد الأسلوب المناسب له، في حين قد يكون غير مناسب للموظفين من المستوى التنفيذي، وأن عدد المتدربين يؤثر أيضاً في تحديد نوعية الأسلوب التدريبي المناسب.

ومن أساليب التدريب كما أوردها (أبو النصر، 2009 ؛ عليوه، 2001 ؛ بني مصطفى، 2005):

1. **أسلوب المحاضرة:**

يُعد من أكثر الأساليب شهرة حيث يقوم المدرب بإلقاء المحاضرة والـتحكم بهـــا بـــشكل كامل، ويكون المتدرب مستعداً، ويمكن للمدرب الاستعانة بوسائل تعليمية مختلفة، مثل: الخرائط والأفلام والرسوم التوضيحية، والشفافيات والسبورة، وتعتمد كفاءة أسلوب المدرب في تطـــوير خبرات المتدربين، ومهاراتهم ومعارفهم، على درجة كفاءة المدرب في تناوله المادة التدريبيـــة ويستخدم هذا الأسلوب في معظم البرامج التدريبية كفاءته في إيصال المعلومات إلى مجموعات كبيرة من المتدربين، وسرعته وانخفاض كلفته، مقارنة بالأساليب الأخرى ويُسجل هذا الأسلوب

أنه يكون في بعض الأحيان اتصالاً من طرف واحد، إذ يؤدي المتدرب دور المتلقي، وقد لا يقوم بطرح آرائه، أو مناقشة المحاضر في أرائه، فضلاً عن افتقاده التطبيق العملي مما قد يحول دون تطوير مهارات المتدربين، أو معارفهم.

2. أسلوب دراسة الحالة:

يعد هذا الأسلوب شائعاً في مجال الإدارة، إذ يعتمد على تكليف المتدربين بقراء حالة إدارية، وتحليلها سواء أكانت هذه الحالة مشكلة محددة تتضمن تفصيلات، وعلاقات متشابكة ويطلب من المتدربين مناقشة الحالة، وتحليلها ثم إبداء الرأي فيها، معتمدين على المنهجية التي تعلموها. ويتصف هذا الأسلوب بمزايا منها: أنه ينمي القدرة لدى المتدربين على الحكم الموضوعي وأنه يتيح فرصة النقاش للمتدربين للنقاش، وتبادل الآراء وينمي قوة الملاحظة لدى المتدربين، وينمي فيهم الجرأة في النقاش، فضلاً عن أن أسلوب دراسة الحالة يمكن المتدرب من تناول مشكلات عملية. وواقعية ويساعد على إثراء معارف المتدربين ومعلوماتهم الإدارية.

3. أسلوب المهارات الإدارية:

إذ يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة، تمثل كل مجموعة منظمة و تقدم لها معلومات أساسية وبيانات، وتمثل كل مجموعة الإدارة العليا للمنظمة التي تمثلها، ثم يتم التنافس بين المجموعات، في مواقف معينة، يترتب على المجموعة أن تتخذ القرارات التي تراها مناسبة، وخلال مدة زمنية محددة وتحسب نتيجة كل قرار استناداً إلى أسلوب أعدته ابتداء من قبل الجهة المشرفة على التدريب، شريطة ألا يكون هذا الأسلوب معروفاً للتدريب.

4. أسلوب الزيارات الميدانية:

وهو من الأساليب التدريبية المساعدة، ويعد مكملاً للأساليب الأخرى، ويساعد على الربط بين النظريات العلمية والتطبيق العملي، وتساعد الزيارات الميدانية على رؤية الأشياء كما هي، وإمكانية الحصول على إجابات لأسئلة المتدربين واستفساراتهم، من خبراء متخصصين

وممارسين، وتساعد أيضاً على تفهم الظروف المحيطة بالعمل، وتحقيق المتعة للمتدربين، وتغير مناخ قاعة التدريب.

5. **أسلوب الحلقات الدراسية:**

تقوم الجهة المشرفة على التدريب بعقد ندوة يتحدث فيها بعض المختصين ويفسح المجال للنقاش بين المتدربين، والمختصين وتطرح في الندوة أفكار مؤيدة، أو معارضة لما طرحه المختصين، ويسمح هذا الأسلوب للمشاركين الاستفسار عن الأمور المبهمة لديهم والتعليق على الأفكار المطروحة ويساعد على بلورة أفكار تتسم بالنضج، والوضوح والمساهمة في تطوير المفاهيم المطروحة للنقاش.

6. **أسلوب الإدارة المعتمدة:**

يناسب هذا الأسلوب تدريب الأشخاص الإداريين فقط، إذ يشارك الرؤساء في المستويين الإداريين المباشر، والأوسط في تخطيط شؤون مشتركة مع الإدارة العليا، وإدارتها، إذا تقوم الإدارة العليا باتخاذ قراراتها وتصريف أمور العمل بالتنسيق والتشاور مع الإدارة في المستوى الأدنى. وهذا الأسلوب من شأنه المساعدة على اختيار القيادات الإدارية من الصف الثاني وتأهيلها لتسلم مراكز قيادية متقدمة من خلال التركيز على القيادات الواعدة وتدريبها، والأخذ بيدها وتشجيعها على التقدم والتطور الإداري.

7. **أسلوب المؤتمرات التدريبية:**

إذ يجتمع مجموعة من الأفراد يسهم كل منهم بخبرته واقتراحاته بشأن موقف أو مشكلة يجري بحثها ومناقشتها بشكل يُمكّن المشاركين من اكتساب خبرات جديدة، عن طريق تبادلهم للمعلومات والآراء، ويقوم كل مشارك بتقديم ورقة عمل، أو إلقاء كلمة وتتضمن آراؤه وأفكاره أو تجربته في مجال البحث مهمة إدارة الاجتماع وطرح

الأسئلة، وإثارة المناقشة، وحفز المتدربين على إبداء وجهات نظرهم، عن طريق تحديد مجالات النقاش ومحاوره، دون أن يجيب هو عن الأسئلة المطروحة.

8. أسلوب البحث العلمي:

يعد البحث العلمي من أفضل الطرق لتطبيق الأفكار والنظريات الجديدة باعتماد أسلوب التفكير العلمي وعن طريق البحث العلمي يتم تحديد فاعلية الطر الطرق والأساليب المستخدمة ومدى جدواها.

البرنامج التدريبي وإعداده

التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة ومحتملة شأنه شأن العمليات الإدارية الأخرى، إذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة فإنه قد يكون مصدراً لتبديد الموارد فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط والإعداد الجيد له. وتمر العملية التدريبية بمراحل خمسة (مزهر، 2009؛ أبو النصر 2009، الهيتي، 2003) هي:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتمد نجاح أي برنامج تدريبي من ناحية التخطيط والتنفيذ والمتابعة في المقام الأول على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للمتدربين حيث أن الاحتياجات التدريبية تعني الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء الأمثل ومن ثم تعد عملية تحديد الاحتياجات عملية ديناميكية ومستمرة، وذلك لأنها تؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف مثل: المساعدة في تحديد المشكلة والتخطيط لحلها، ومدى استحقاق تنفيذ البرنامج التدريبي من عدمه مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة وتحقيق الأداء وتوفير الوقت والجهد والمال والكشف عن مستوى ونوعية المراد تدريبهم.

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف التدريبية

في هذه المرحلة يتم ترجمة الاحتياجات التي يتم تحديدها في المرحلة الأولى إلى أهداف زمنية وكمية ونوعية محددة، لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب وتتضمن هذه الأهداف ما يلي وهي:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد من العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- تزويد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

المرحلة الثالثة: تصميم البرنامج التدريبي:

هو النشاط الذي يعنى بصياغة مسمى البرنامج، واختيار عناصر البرنامج المشتملة على أهدافه، ومحتواه من مواد التدريب وأساليب التدريب أو التقنية المستخدمة، واختيار المدربين والمتدربين.

إن نجاح التدريب، وفاعليته يعتمد إلى حد كبير على اندفاع المتدرب ورغبته في التعلم، ويتحدد ذلك بعوامل مثل العمر والذكاء، وإن التدريب يعتمد الخبرات السابقة والحالية للمتدرب وأن تعلم أشياء جديدة قد يتعارض مع تذكر أشياء سبق تعلمها وإن كفاية التدريب تعتمد على التغذية الراجعة، إذ أن معرفة النتائج تؤدي إلى زيادة التعلم.

وتتضمن عملية تصميم البرنامج التدريبي الخطوات الآتية:

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي: تحديد أهداف البرنامج التدريبي هي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي ويرتبط تحديد أهداف البرنامج التدريبي بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوبة توفيرها ومحتوياتها.

2. تحديد مفردات البرامج التدريبية، إذ يتم تحديد المفردات وفق الاحتياجات التدريبية وأن تكون المفردات ذات علاقة مباشرة بطبيعة عمل المرشحين للتدريب، ثم يقوم مصمم البرنامج بتحديد النتائج المنطقية لموضوعات البرنامج، والترابط بينها وتحديد الموضوعات التي ينبغي معرفتها، وتلك التي يستحسن معرفتها، وإن يأخذ البرامج التدريبية التي سبق لهم أن اشتركوا فيها بالحسبان.

3. تهيئة مواد البرنامج التدريبي وهي التمرينات التدريبية والحالات الدراسية التي يمكن عرضها وتوزيعها على المشاركين عند البدء به أو خلال الجلسات أو بعد الانتهاء منها.

وينبغي أن يتم التأكد من تناسب المواد التدريبية مع أهداف البرنامج، وتكييف المواد المعدة ابتداءً، لتتلائم مع أهداف البرنامج المقرر تنفيذه.

4. اختيار الأساليب التدريبية المناسبة ويقصد بالأساليب تلك الطرائق المعتمدة في إيصال المعلومات، أو إكساب المهارات، أو تغيير الاتجاهات لدى المتدربين. وعند اختيار الأساليب التدريبية يؤخذ في الحسبان هدف البرنامج وموضوعاته، وعدد المتدربين ومؤهلاتهم، وخبراتهم، وإمكاناتهم والوقت المتاح والكلفة.

5. تحديد مكان البرنامج وزمانه وتعد هذه الخطوة من المقومات الأساسية لنجاح أي برنامج تدريبي، إذ لا بد من تحديد المدة المناسبة التي يمكن من خلالها تغطية مفردات البرنامج،

واختيار التوقيت المناسب له وعند تحديد زمان البرنـامج يـتم مراعـاة مـستوى، الأداء المستهدف وصعوبات الموضوعات المطروحة، وقابلية المتدربين والكلفة والمـدة الزمنيـة المتاحة.

6. اختيار المدربين وهم أهم العناصر اللازمة لنجاح البرنامج التدريبي، فهم القائمون على تنفيذ ما خُطط له، وتطبيقه على الواقع ولذلك لا بد من توافر مواصفات أساسية فـي المـدربين مثل: الهيئة، والمظهر العام، والحماس، والقدرة على المواجهة والـتمكن مـن الموضـوع والإلمام بنظريات التعلم والقدرة على استخدام الأساليب التدريبية الجيدة والقدرة على القيادة.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج:

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي يصبح جاهزاً للتنفيـذ وهنـا يـأتي دور إدارة البرامج للقيام بسلسلة من الفعاليات التي تهدف أساساً إلى تـوفير المـستلزمات أو الإمكانيـات اللازمة لتهيئة البيئة التدريبية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد صنف الطعاني (2002) هذه الفعاليات إلى ثلاثة مجموعات هي:

1. **قبل التنفيذ وتتضمن:**

- تحديد مكان تنفيذ البرنامج.
- اختيار المدربين والمحاضرين.
- تهيئة المواد التدريبية (تقنيات، وسائل، قرطاسية).
- الحصول على الموافقات للزيادات الميدانية من الجمعيات المعنية.
- حجز قاعة تدريبية.
- إعداد كراس البرنامج ويتضمن هدف البرنامج، مدته وتاريخ البدء والمشاركين فيه و جدول الجلسات.

2. **في أثناء التنفيذ وتتضمن:**

- استقبال المشاركين والمدربين.
- افتتاح البرنامج وعرض موضوعاته على المشاركين.
- تعريف المشاركين بالمدربين.
- تنمية العلاقات الاجتماعية بين المدربين.
- تهيئة مستلزمات الزيارات الميدانية.
- توزيع استمارات التقويم اليومي وجمعها.
- إعداد شهادات بأسماء المشاركين وتوزيعها باليوم الأخير.

3. **ما بعد التنفيذ:**

- إجراء التسويات الحسابية الخاصة بالبرنامج.
- إعداد التقرير النهائي للبرنامج وكتابته.
- متابعة تصحيح الامتحانات وإرسال النتائج إلى دوائر المتدربين.
- ضبط الوثائق الخاصة بالمشاركين.

المرحلة الخامسة: تقويم البرنامج التدريبي

تعد عملية تقويم البرامج التدريبية أهم مرحلة من مراحل العملية التدريبية، إذ أنـــه مـــن خلال هذه العملية يتم التحقق من حدوث التغيرات سواء كانت معارف أو معلومات المتدربين أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم، وعملية التقويم بحد ذاتها هي عملية اتخاذ قرار علمي بـــشأن عمليـــات التدريب في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية.

ويشير السالم وصالح (2002).الى أن مجالات التقويم تقسم إلى ثلاثة مجالات وهي:

أولاً: تقويم البرنامج التدريبي ككل:

وتهدف عملية تقويم البرنامج التدريبي التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها وتمر هذه العملية بالمراحل الآتية:

1) تقويم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ.

2) تقويم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ.

3) تقويم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ.

ثانياً: تقويم المتدربين:

تهدف عملية تقويم المتدربين للتحقق من كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي من حيث أن المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي كما وتعد بيئة التدريب والأجهزة المساندة والإمكانات المادية والمدربين وأوراق العمل، والتعيينات عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي وذلك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها وتحديدها بأساليب علمية حديثة لدى الفئة المستهدفة من المتدربين حيث صمم البرنامج التدريبي في ضوئها.

ثالثاً: تقويم المدربين:

تهدف عملية تقويم المدربين للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفايات التدريبية ورفدهم بالكفايات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم من تخطيط و تنفيذ وتقويم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها.

لذا يُعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من المهارات والكفايات التخصصية والخبرة العملية والعلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية، إذ لا جدوى من برنامج تدريبي دون أسس علمية حديثة.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء من الفصل عرضا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، خصوصا ما تعلق منها بالاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال وكفايات مديرات رياض الأطفال والمهارات التي تحتاجها المديرة للقيام بأداء مهامها. وبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت رياض الأطفال، إلا أن القليل منها تناول إدارة رياض الأطفال إذ ان معظم الدراسسات تناولت التعليم والأنشطة في الروضة والمعلمات. وقد تم عرض الدراسات السابقة حسب تسلسلها من الأحدث إلى الأقدم.

أجرى شينغ (Cheng, 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر السلوك القيادي لمديري رياض الاطفال في تايوان على أداء المعلمين والمعلمات فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من 732 فردا من العاملين في رياض الاطفال في اربع مناطق مثلت شمال وجنوب ووسط وشرق تايوان. وقد تم توزيع استبانة على أفراد العينة لقياس اثر ممارسات وسلوك المدير او المديرة على أداء المعلمين والمعلمات فيها. وقد بينت نتائج الدراسة أن استخدام المدير للعلاقات الوطنية والدعم العاطفي للمعلمين والمعلمات له أثر ايجابي على أدائهم. كما تبين أن الحزم كان له أثر ايجابي على الاداء، ولكن كان هناك ارتباط اقل بين الحزم والأداء منه بين العلاقات الودية والدعم العاطفي والأداء. كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام الثواب والعقاب وبين تحسين الاداء، وأن الإدارة القائمة على اساس الود والمبنية على التعاطف يمكن ان تكون وسيلة لتحسين أداء المعلمين.

وأجرت عقيل (2012) دراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة رياض الأطفال في اليمن في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (30) روضة، وتمثلت أدوات الدراسة في بطاقة ملاحظة

لرصد واقع مؤسسات رياض الأطفال اليمنية، واستبيان تم توزيعه على عينة مـن الإداريـين والمعلمات شملت (30) مديرة و(116) معلمة برياض الأطفال. وقد بينت نتـائج الدراسـة أن رياض الأطفال اليمنية ينقصها جهاز إداري متخصص ومستقل عن المدرسة الابتدائية، كما تبين من الدراسة قلة خبرة الإداريين في مؤسسات رياض الأطفال بالأساليب الإدارية الحديثة وعـدم تطبيقها لعناصر الإدارة، وعدم الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين والتشريعات الخاصة بريـاض الأطفال. وكشفت نتائج الدراسة عن أن مباني رياض الأطفال غير مناسبة صـحيا وتعليميـا، وسواد المركزية في اتخاذ القرارات، وبينت كذلك أن أغلب الإداريين بمؤسسات رياض الأطفال غير مؤهلين وغير متخصصين.

كما أجرت الزهراني (2012) دراسة هدفت التعرف على الكفايـات الإداريـة لـدى مشرفات وإداريات ومعلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة بمنطقة مكة المكرمـة. وقـد استخدمت الباحثة المنهج المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من 700 من المديرات والمـشرفات والمعلمات. وتم اختيار عينة عشوائية قوامها 300 مفردة من مفردات المجتمع. وقد بينت نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها توفر الكفايات اللازمة لمنسوبات إدارة رياض الأطفال في مجالات التخطيط، التنظيم، المهارات المعرفية واتخاذ القرار، الإشراف، ومجال الاتصال.

وهدفت دراسة بوفتين (2012) إلى الكشف عن درجة إسهام مديرات رياض الأطفـال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من 330 معلمة في محافظتي حولي ومبارك الكبيـر فـي الكويت. وتكونت أدوات الدراسة من استبانتين، الأولى لقياس درجة إسهام مديرة الروضة فـي تنمية الإبداع وتكونت من 30 فقرة، والثانية لقياس الولاء التنظيمي لدى المعلمات وتكونت مـن

29 فقرة، وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة إسهام مديرات الرياض في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات كانت متوسطة، وكذلك كانت درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمات كبيرة.

وأجرت الجميلي (2011) دراسة للتعرف على مهام مديرات رياض الأطفال في مدينة حمص السورية. وتكون مجتمع الدراسة من 153 روضة خاصة، اختارت الباحثة منها 30 روضة كعينة قصدية لقربها من سكنها. وتم استخدام استبانة مكونة من 75 فقرة شملت الكفايات المختلفة لمديرة الروضة، وقد حظيت سمات الشخصية بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة تلاها مجال الاتصالات والعلاقات الإنسانية ثم مجالي التنظيم والتوجيه ثم مجال التخطيط في المرتبة الأخيرة.

أما دراسة السليماني (2011) فقد هدفت إلى إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير المنظمات التعليمية ولا سيما رياض الأطفال. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن 65 مديرة. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة الدراسة. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والتي تتعلق بكل من التحليل والرصد البيئي – صياغة الإستراتيجية – تطبيق الإستراتيجية – التقييم والسيطرة كانت بدرجة(عالية)، كما أظهرت النتائج أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال واضح بدرجة متوسطة مما يستدعي العمل على زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الإستراتيجية.

كما أُجريت دراسة أخرى الحسين (2011) هدفت إلى التعرف على مستوى الجودة في رياض الأطفال في سوريا وفقا لمعايير الاعتماد الخاص بمرحلة الطفولة المبكرة والتعرف على أثر مؤهل وتخصص مديرة رياض الأطفال في مستوى الجودة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل بيانات الدراسة. وقد بينت

نتائج الدراسة وجود أثر ذا دلالة إحصائية لتفاعل مؤهل وتخصص مديرة رياض الأطفال على درجة تطبيق معايير الاعتماد الخاصة بمرحلة الطفولة المبكرة، كما تشير هذه النتيجة إلى أن متطلبات الجودة في رياض الأطفال تستلزم وجود نظام إدارة مبني على الكفاءة والتخصصية.

وهدفت دراسة العتيبي (2010) إلى التعرف على حدة بعض المشكلات التي تواجه مديرات رياض الأطفال في المدارس الحكومية في منطقة الرياض ومعرفة أسبابها وتقديم المقترحات والحلول لها. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة الدراسة على 89 فردا من أفراد مجتمع الدراسة البالغ 135 مديرة ومساعدة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر المشكلات التي تواجه أدارة رياض الأطفال في مدينة الرياض كانت المشكلات الخاصة بالمديرة وأبرزها كثرة الأعباء الإدارية، حاجة المديرة إلى زيادة مهاراتها الفنية، حاجة المديرة إلى المهارات الإدارية، وحاجة المديرات إلى تطوير مهاراتهن الإشرافية.

وفي دراسة أجراها لي (Lie,2006) وهدفت إلى التعرف على الصعوبات والفرص التي تترافق مع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رياض الأطفال في الصين من وجهة نظر مديري هذه الرياض. وقد تم توزيع استبانة الدراسة على 31 مديرا قبل تنفيذ البرنامج المتكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رياض الأطفال، ثم تم إعادة توزيع الاستبانة وتعبئتها من قبل المديرين بعد تنفيذ البرنامج، كما قام الباحث بمقابلة هؤلاء المديرين. وقد تبين للباحث أن أهم المشكلات والصعوبات هي ضعف كفايات المعلمين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مشكلات في مجال توفر الأجهزة والمعدات الحاسوبية وقلة توفر البرمجيات الحاسوبية، وعدم توفر الدعم الفني، كما بينت نتائج الدراسة أن التدريب أثناء الخدمة هو السبيل لمواجهة هذه المشكلات.

وفي دراسة أجراها كل من ساي وهينج (Sai & Hing, 2005) هدفت إلى التعـرف على اثر الضغوط النفسية على مديري رياض الأطفال كقادة تربـويين وكيـف يـرى هـؤلاء المديرون عملهم إذا ما كان يرافق هذه الضغوط تدني الرياض الوظيفي ومشاعر سلبية نحـو العمل. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كان الدعم من المشرفين يقلـل مـن اثـر تلـك الضغوط على المديرين. وقد تم استخدام استبانة تم توزيعها على 44 مدير روضة أطفال فـي مكاو جنوب الصين. وقد بينت نتائج الدراسة أن الضغوط النفسية التي تواجه المديرين في عملهم جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين أن الدعم العاطفي وحده كان عاملا فاعلا في تخفيف الضغوط النفسية.

وفي دراسة أجرتها صويص (2005) وهدفت إلى التعرف علـى درجـة ممارسـة مديرات رياض الأطفال في الأردن للكفايات الفنية في مجال تحسين البعد النفس-حركي وذلـك من اجل بناء برنامج تدريبي للمديرات في هذا المجال.،وقد تم توزيع استبانة لقيـاس درجـة الممارسة تلك على عينة من مديرات رياض الأطفال في محافظة عمان بلغت 140 مديرة وعلى 445 مربية. وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات ريـاض الأطفـال للمهـارات والكفايات الفنية في المجال النفس حركي كانت مرتفعة من وجهة نظرهن، فـي حـين كانـت متوسطة من وجهة نظر المربيات. كما بينت نتائج تطبيق البرنامج التدريبي المقترح لتطـوير كفايات مديرات رياض الأطفال في مجال تحسين الكفايات في البعد النفس حركي بعـد تطبيقـه على عدد من رياض الأطفال في محافظة عمان انه نموذج قابل للتطبيق وملائم.

وقام الصغير (2003) بدراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضوء احتياجاتهم في مديرية إربد الأولـى والثانيـة والثالثة، وقد تكونت عينة الدراسة من (132) مديراً ومديرة في كل من مديريات اربد الأولـى

والثانية والثالثة وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس قد أبدو احتياجاً تـدريبياً بدرجـة كبيرة في 33 فقرة ضمن مجالي الإدارة، وأن الاحتياجات التدريبية تكمن في مجـال الاتـصال اللفظي وغير اللفظي.

وأجرى كلٌ من شيك وانـج وروزن (Cheuk; wong & Rosen, 2000) دراسـة هدفت الى التعرف على مدى الضغوط التي يشعر بها مديري رياض الاطفال كقـادة تربـويين وإداريون في عملهم وهل مثل تلك الضغوط الوظيفية له أثار سلبية على الرضا الوظيفي. كمـا هدفت الدراسة الى التعرف على دور الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه المدير من صديق مقرب على تقليل الضغوط النفسية. وقد تكونت عينة الدراسة من 77 من مديري رياض الاطفال في هونـغ كونج، حيث وزعت عليهم استبانة الدراسة. وقد دلت نتائج الدراسة أن مديري رياض الاطفال يرون أن مهنتهم تشكل لهم ضغوط بدرجة متوسطة وأن الدعم الاجتماعي من صديق مقرب كان له أثر ايجابي في التقليل من هذه الضغوط.

وفي دراسة أخرى (Vandenberghe ; Kelchtermans & Maes, 2000) هـدفت إلى التعرف على العوامل التي تدفع مديري المدارس في بلجيكا للمشاركة في برامج التـدريب أثناء الخدمة والمعايير التي يستخدمونها للحكم على تطورهم المهني. كما هدفت إلـى التعـرف على العوامل التي تحدد اختيارهم للبرنامج وكيف يوظفون المعرفة التي يكتسبونها من التدريب. وتكونت عينة الدراسة من 40 فردا ممن شاركوا ولثلاث سنوات على الأقل في برامج تدريبة . وقد تم استخدام الاستبانة والمقابلات للكشف عن اسباب اختيار البـرامج وفوائـدها ونوعيتهـا وجودتها والى أي مدى أسهم التدريب في زيادة معرفتهم. وقد بينت نتائج الدراسـة أن أفـراد العينة يودون التعرف على محتوى البرنامج ونشاطاته الابداعية قبل تنفيذ البرنامج وأنهم قدروا البرامج التي تقدم معلومات تثبت نظرياتهم الشخصية. كما أكد فراد العينة على ضرورة التوازن

بين المعلومات التي يقدمها البرنامج وبين الممارسات والتطبيقات العملية. كما تبين أن البرامج التدريبية أثناء الخدمة الأكثر فعالية هي تلك البرامج التي يشارك جميع المديرين والمعلمين في إعداد وإقرار محتواها.

وقد أجرت الربضي (1996) دراسة بعنوان فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين في محافظة إربد، وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات ومحافظة اربد والذي تم تنفيذه في هذه الفترة الواقعة ما بين النظر تلك بمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والخبرة. وقد تم بناء استبانة اشتملت على ثلاثة أنواع من الكفايات: الإدراكية المعرفية أو الأدائية الإدارية، والأدائية الإشرافية، وتم توزيعها على عينة مكونة (102) مديراً. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مؤشر إيجابي لدى المديرين نحو البرنامج التدريبي من حيث الأهداف والمحتوى والجوانب الإدارية والفنية للبرنامج ومبادئ التعليم المتبعة من قبل المدربين، كما أظهرت عدم وجود فروق لأن دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى المتغيرات الدراسة.

وأجرت عزوقة (1995) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة عمان في الأردن، وهدفت إلى وضع قائمة بالكفايات الأساسية لمديرات رياض الأطفال في الأردن وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء تلك الكفايات، وقد طورت الباحثة استبانة مكونة من (87) فقرة اشتملت على عدة مجالات: (تخطيط الخبرات، بيئة الروضة، المديرة والمجتمع المحلي، المديرة ووسائل الإعلام، المديرة وأولياء الأمور المديرة ومربيات الأطفال المديرة والأعمال الإدارية)، وتألفت عينة الدراسة من (180) مديرة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية وبنيت نتائج الدراسة أن أهم الاحتياجات التدريبية لمجالات الدراسة

كانت مرتبة حسب أهميتها كاحتياجات تدريبية: بيئة الروضة، علاقة المديرة بمربيات الأطفال، تخطيط الخبرات، أولياء الأمور، المديرة والأعمال الإدارية، وعلاقة المديرة بالمجتمع المحلي.

كما هدفت دراسة شحادة (1990) إلى التعرف على المهام الإدارية والفنيسة لمسديرات رياض الأطفال في الأردن ومدى تنفيذ تلك المهام للكشف عن نقاط القوة والسضعف فسي إدارة رياض الأطفال. وتكونت عينة الدراسة من 80 روضة في منطقة عمان وضواحيها، تم توزيع أداة الدراسة عليهم وهي عبارة عن استبانة للكشف عن واقع إدارة رياض الأطفال، وقد بينست نتائج الدراسة أن نسبة تنفيذ مديرات الرياض لمهامهن مرتفعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض الباحثة للدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية والتي تناولت الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال والكفايات والمهارات التي تحتاجها مديرة رياض الأطفال للقيام بأداء مهامها لوحظ أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات من جهة، وبين الدراسة الحالية من جهة أخرى، فمن حيث الإتفاق تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث المنهج وبعض المتغيرات، أما أوجه الاختلاف فتتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت الاحتياجات لمديرات رياض الأطفال وبناء برنامج تدريبي قائم على تلك الاحتياجات التدريبية.

مما يجعل هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت إدارة رياض الأطفال بصورة مباشرة وبناء برنامج تدريبي لتدريب مديرات رياض الأطفال.

وتمثلت استفادة الباحثة من الدراسات السابقة بعدة جوانب حيث تمت الاستفادة من أسلوب التفكير، والبحث العلمي، والمنهجية العلمية التي اتبعها الباحثون في دراساتهم، إضافة إلى الاطلاع على الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تلك الدراسات، كذلك تم الإفادة من البرامج التدريبية المقترحة والمطبقة في الدراسات السابقة لبناء البرنامج التدريبي المقترح في الدراسة الحالية، وأخيراً فقد قامت الباحثة بإجراء مقارنات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وفي ضوء تلك المقارنات تبين أن هذه الدراسة قد تميزت عن الدراسات السابقة بأنها قد كشفت عن الاحتياجات التدريبية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اربد، وفي ضوء تلك الاحتياجات التي تواكب متطلبات اقتصاد المعرفة فقد قامت الباحثة باقتراح برنامجاً تدريبياً يلبي تلك الاحتياجات وسيتم توضيح الإجراءات بشكل مفصل في الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل شرحا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها والإجراءات المختلفة التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم بناء البرنامج التدريبي المقترح لتلبية احتياجات مديرات رياض الأطفال من الكفايات اللازمة لعملهن.

منهج الدراسة: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي بصورته المسحية وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات رياض الأطفال في محافظة إربد وعددهن 328 مديرة، ويبين جدول (1) توزع مجتمع الدراسة حسب المديرية وملكية الروضة.

جدول (1)

توزع مجتمع الدراسة حسب المديرية وملكية الروضة

المديرية	مجتمع الدراسة		
	حكومي	خاص	المجموع
اربد الأولى	22	92	114
اربد الثانية	20	37	57
اربد الثالثة	12	9	21
الكورة	19	24	43
الرمثا	7	24	31
الأغوار الشمالية	13	15	28
بني كنانة	19	15	34
المجموع	112	216	328

* المصدر: إحصائية وزارة التربية والتعليم/ قسم التعليم الخاص لعام 2012-2013.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية، حيث تم الاختيار علـــى اســـاس المديرية والملكية. حيث تم توزيع (164) استبانه على أفراد عينة الدراسة ما يشكل 50% مـــن المجتمع الأصلي وقد تم استعادة (156) استبانه صالحة للتحليل أي بنسبة استعادة قدرها 95% من الاستبانات الموزعة، وبذلك شكلت الاستبانات المستعادة والصالحة للتحليل 48% من مجتمع الدراسة وجدول (2) يبين توزع عينة الدراسة حسب المديرية وملكية الروضة.

جدول (2)

توزع عينة الدراسة حسب المديرية وملكية الروضة

المديرية	عينة الدراسة			نسبة العينة إلى المجتمع
	حكومي	خاص	المجموع	
اربد الأولى	11	45	56	%49
اربد الثانية	10	16	26	%46
اربد الثالثة	6	4	10	%48
الكورة	9	11	20	%47
الرمثا	4	11	15	%48
الأغوار الشمالية	6	7	13	%46
بني كنانة	9	7	16	%47
المجموع	55	101	156	%48

توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي والخبرة والجدول (3) يوضح ذلك

جدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	اقل أقل من بكالوريوس	25	%16.0
	بكالوريوس	33	%21.2
	أعلى من بكالوريوس	98	%62.8
	المجموع	156	%100
الخبرة كمديرة لرياض الأطفال	اقل من خمس سنوات	26	16.7
	10- 5سنوات	51	32.7
	أكثر من 10 سنوات	79	50.6
	المجموع	156	100.0

أداة الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة اربد ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإعداد أداة للدراسة على شكل استبانه اشتملت في صورتها النهائية على محورين، **المحور الأول:** مجال الكفايات المعرفية وتضمن 21 فقرة لقياس الكفايات المعرفية التي قد تحتاجها المديرات ، **والمحور الثاني:** مجال الكفايات الأدائية وتضمن 23 فقرة لقياس الكفايات الأدائية لمديرات رياض الأطفال، وأعطي لكل فقرة من فقرات الأداة وزناً وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجة احتياج مديرات رياض الأطفال في محافظة اربد للكفايات المعرفية والأدائية، بحيث أعطي لتقدير درجة الاحتياج كبيرة جداً (5) درجات، ولدرجة الاحتياج كبيرة (4) درجات، ولدرجة الاحتياج متوسطة (3) درجات، ولدرجة الاحتياج قليلة (2) درجتين، ولدرجة الاحتياج قليلة جداً (1) درجة واحدة.

صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة تم الاعتماد على الطرق الآتية:

أ- الصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الاختصاص في الجامعات الأردنية وعددهم (12) محكماً كما هو مبين في ملحق (2)، لإبداء آرائهم حول انتماء الفقرات للمجالات، ووضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية، وبعد إعادة الاستبانة قامت الباحثة بتفريغ الملاحظات التي أبداها المحكمون، وبناءً على اقتراحاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف (9) فقرات، وتعديلها بالشكل النهائي لتصبح مشتملة على (44) فقرة من أصل 54 فقرة، واعتمدت الباحثة في ذلك على إجماع (80%) من المحكمين، والملحق (3) يبين ذلك.

ب- صدق البناء

ولاستخراج دلالات صدق البناء للاستبانة تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها 20 مديرة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، واستخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل تمييز كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل التمييز هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمحور التي تنتمي إليه، وبين كـــل محور والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المحور ما بين (0.30-0.81)، ومع الأداة ككل (0.31-0.89) والجدول (4) يبين ذلك.

جدول(4)

قيم معاملات الارتباط بين فقرات الأداة والمحور (المجال) التي تتبع لها من جهة وبين الدرجة الكلية من جهة لمقياس درجة احتياج الكفايات التدريبية من جهة أخرى

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة
1	0.39	0.30	16	0.75	0.77	31	0.78	0.70
2	0.65	0.68	17	0.73	0.64	32	0.84	0.68
3	0.83	0.72	18	0.71	0.80	33	0.79	0.64
4	0.78	0.58	19	0.82	0.74	34	0.89	0.81
5	0.65	0.35	20	0.53	0.56	35	0.83	0.72
6	0.56	0.40	21	0.67	0.60	36	0.73	0.65
7	0.69	0.52	22	0.74	0.67	37	0.64	0.59
8	0.64	0.39	23	0.70	0.68	38	0.75	0.62
9	0.64	0.49	24	0.69	0.74	39	0.86	0.72
10	0.68	0.55	25	0.70	0.82	40	0.87	0.77
11	0.63	0.55	26	0.62	0.74	41	0.65	0.68
12	0.73	0.66	27	0.70	0.76	42	0.83	0.81
13	0.81	0.70	28	0.57	0.52	43	0.65	0.59
14	0.78	0.67	29	0.64	0.68	44	0.31	0.39
15	0.85	0.78	30	0.86	0.77			

ويتبين من الجدول 4 أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيا، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. أما بالنسبة لمعاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية فكانت كما في الجدول رقم (5).

جدول (5)

قيم معاملات الارتباط بين مجالي أداة الدراسة لبعضهما البعض والدرجة الكلية

	الكفايات المعرفية	الكفايات الأدائية	الدرجة الكلية
الكفايات المعرفية	1		
الكفايات الأدائية	.611(**)	1	
الدرجة الكلية	.855(**)	.933(**)	1

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات الأداة

بعد تحكيم الأداة والوصول لصورتها النهائية قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة، وذلك بتوزيعها على عينة من المديرات من خارج عينة الدراسة، مكونه من (20) مديرة، وذلك على فترتين زمنيتين يفصل بينهما أسبوعان، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الثبات، وكذلك تم حساب ثبات التجانس (الاتساق الداخلي) بين الفقرات باستخدام (كرونباخ الفا)، حيث بلغ ثبات الاستقرار الكلي (0.93) وثبات التجانس الكلي (0.96) واعتبرت هذه القيم مقبولة لأغراض إجراء هذه الدراسة والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة(معامل ارتباط بيرسون)	الاتساق الداخلي(الفا كرونباخ)
الكفايات المعرفية	0.89	0.93
الكفايات الأدائية	0.92	0.95
الدرجة الكلية	0.93	0.96

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير التابع:

الكفايات التدريبية لمديرات رياض الأطفال ولها مجالان (مجال الكفايات المعرفية، مجال الكفايات الأدائية).

المتغيرات المستقلة:

- ملكية الروضة ولهه فئتان (خاص، حكومي).
- سنوات الخبرة ولها ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات)، (من 5– إلى اقل من10 سنوات)(10 سنوات فأكثر)
- المؤهل العلمي وله ثلاثة فئات (أقل من بكالوريوس)، (بكالوريوس)، (أعلى من بكالوريوس).

إجراءات الدراسة

1. تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة الحالية وذلك للاستفادة منها في بناء أداة الدراسة.
2. تم بناء أداة الدراسة وهي استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في الأردن في ظل مشروع التحول نحو اقتصاد المعرفة.

3. تم اختبار الصدق الظاهري للأداة من خلال توزيعها على عدد من المحكين من أصحاب الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، كذلك تم اختبار صدق البناء للأداة من خلال حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمحور التي تنتمي إليه وحساب معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية.
4. تم الحصول على كتب تسهيل مهمة من جامعة اليرموك موجه إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد.
5. بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم توزيعها على عينة الدراسة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، وجمعها وبشكل شخصي من قبل الباحثة .
6. تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال توزيعها على عينة استطلاعية قوامها 20 فردا من مجتمع الدراسة.
7. بعد جمع البيانات، تم إدخال استجابات العينة في ذاكرة الحاسوب وتم استخراج نتائج السؤال الأول والثاني المتعلقان بالاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في الأردن. واثر المتغيرات المستقلة في تحديد تلك الاحتياجات.
8. بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تم بناء البرنامج التدريبي المقترح في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في السؤال الأول.
9. تم توزيع البرنامج المقترح على عدد من ذوي الإختصاص في الإدارة التربوية ورياض الأطفال للتأكد من صدق البرنامج وملائمته للغرض الذي صمم لأجله.
10. بعد الأخذ بملاحظات ومقترحات المحكمين تم تعديل البرنامج بالصورة النهائية.

معيار الحكم على النتائج

وللحكم على درجة توفر الحاجة التدريبية تم استخدام المعيار الآتي:

المدى = التدريج الأعلى – التدريج الأدنى = 5 – 1 = 4

طول الفئة = المدى / عدد الخيارات = 4 / 3 = 1.33

وقد تم تحديد درجة الاحتياج وفق الآتي:

درجة الاحتياج	فئة المتوسطات الحسابية
متدنية	من 1 – 2.33
متوسطة	أكبر من 2.33 – 3.67
كبيرة	أكبر من 3.67 – 5

المعالجة الإحصائية

1. للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال.

2. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة مبوبة حسب أسئلتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الأول: "ما الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة اربد؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة اربد من وجهة نظرهن كما هو مبين في جدول (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة اربد من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
1	1	الاحتياجات التدريبية في مجال الكفايات المعرفية	4.20	0.65	كبيرة
2	2	الاحتياجات التدريبية في مجال الكفايات الأدائية	4.03	0.82	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.11	0.70	كبيرة

يُلاحظ من الجدول (7) أن النتائج المتعلقة به (المتوسطات الحسابية والانحرافات، قد صنفت في ضوء الإحصائي المستخدم على النحو التالي:

أ- فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي: أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.20-4.03) حيث جاء مجال الكفايات المعرفية في المرتبة الأولى وبلغ المتوسط الحسابي (4.20) وهذا يشير إلى حاجة تدريبية كبيرة في هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الكفايات الأدائية (4.03) وهذا يشير أيضا إلى حاجة

تدريبية كبيرة في هذا المجال بينما بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للحاجات التدريبية (4.11) وهذا يشير إلى حاجة تدريبية كبيرة في جميع الكفايات المعرفية والأدائية التي تحتاجها مديرات رياض الأطفال.

ب- فيما يخص الانحراف المعياري: يلاحظ من جدول (7) أن الانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.65- 0.82) حيث جاء الانحراف المعياري في مجال الكفايات المعرفية بنسبة (0.65) وهي اقل من الانحراف المعياري في مجال الكفايات الأدائية حيث بلغت (0.82).

وهذا يشير إلى أن إجابات مديرات رياض الأطفال على ففرات المجال المعرفي كانت اقل تشتتاً وتبايناً، بمعنى أن أغلب الإجابات كانت متقاربة ومتفقة على درجة الاحتياج لنفس الفقرات.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الاحتياجات التدريبية لمديرة رياض الأطفال في مجال الكفايات المعرفية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وقد كانت كما هو مبين في جدول (8).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاحتياجات التدريبية في مجال الكفايات المعرفية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
1	2	أهداف رياض الأطفال	4.52	0.90	كبيرة
2	3	مواصفات الأثاث والألعاب الخاصة برياض الأطفال	4.45	0.85	كبيرة
3	4	مواصفات ومتطلبات مبنى رياض الأطفال	4.31	0.88	كبيرة
4	14	مهارات الاتصال الفعال	4.28	0.85	كبيرة
4	15	مهارات وأساليب إدارة الوقت	4.28	0.91	كبيرة
6	13	أساليب إثارة الدافعية لدى المعلمات	4.26	0.89	كبيرة
7	9	أساليب التخطيط الملائمة لرياض الأطفال	4.25	0.85	كبيرة
8	5	معايير منهاج رياض الأطفال	4.22	0.89	كبيرة
9	16	تنمية مهارات التفكير الناقد لدى المعلمات	4.21	0.86	كبيرة
10	17	الأنشطة التربوية المناسبة لأطفال الروضة	4.20	0.95	كبيرة
10	21	أساليب الكشف عن الأطفال الموهوبين في الروضة	4.20	0.90	كبيرة
12	6	كفايات معلمات رياض الأطفال	4.19	0.90	كبيرة
13	10	أساليب القياس والتقويم الملائمة لمرحلة رياض	4.17	0.86	كبيرة
14	1	إجراءات وشروط ترخيص الروضة	4.16	1.30	كبيرة
14	19	أساليب الإشراف التربوي الحديثة الملائمة	4.16	0.89	كبيرة
16	18	أساليب تحليل وتقويم الأنشطة التربوية في	4.15	0.89	كبيرة
17	20	معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال	4.14	0.94	كبيرة
18	12	أسلوب حل المشكلات وخطواته	4.12	0.89	كبيرة
19	11	متطلبات اقتصاد المعرفة في مجال رياض	4.05	0.91	كبيرة
20	8	المشكلات السلوكية لأطفال الروضة وسبل	3.97	1.09	كبيرة
21	7	الخصائص النمائيه لأطفال الروضة	3.96	1.01	كبيرة
		الكفايات المعرفية	4.20	.65	كبيرة

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.96 – 4.52)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تتحدث عن الحاجة إلى معرفة المديرة "أهداف رياض الأطفال" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.52) وانحراف معياري (1.01) ، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "الخصائص النمائية لأطفال الروضة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.96). وبلغ المتوسط الحسابي للكفايات المعرفية ككل (4.20). ويلاحظ أن جميع الكفايات المعرفية قد جاءت كاحتياجات تدريبية بدرجة كبيرة .

المجال الثاني : الاحتياجات التدريبية لمديرة الروضة في مجال الكفايات الأدائية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الكفايات الأدائية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	درجة الاحتياج
1	25	مهارات الاتصال والتواصل مع أولياء	4.22	1.03	كبيرة
2	22	إعداد السجلات الخاصة بأطفال الروضة	4.19	1.06	كبيرة
2	29	تحليل منهاج الروضة من اجل تطويره	4.19	1.02	كبيرة
4	23	إدارة الاجتماعات مع المعلمات بفاعلية	4.18	1.10	كبيرة
4	24	استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة	4.18	.98	كبيرة
6	35	تقييم أداء المعلمات	4.15	1.15	كبيرة
7	26	مهارات العلاقات الإنسانية مع المعلمات	4.13	1.04	كبيرة
8	27	مهارات وضع خطة النشاطات السنوية في	4.12	1.04	كبيرة
9	39	إجراءات السلامة العامة	4.10	1.16	كبيرة
9	41	التعامل مع مشكلات العاملات في	4.10	1.09	كبيرة
11	36	تصميم الهيكل التنظيمي للروضة	4.08	1.16	كبيرة
11	42	مهارات صنع واتخاذ القرار في الروضة	4.08	1.12	كبيرة
13	40	مهارات الحوار الفعال الهادف	4.07	1.12	كبيرة
14	28	تنظيم زوايا وأركان النشاط في الروضة	4.06	1.07	كبيرة
14	37	إعداد الدليل التنظيمي للعمل في الروضة	4.06	1.08	كبيرة
16	30	الرد على المعاملات الرسمية الواردة من	4.01	1.11	كبيرة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	درجة الاحتياج
16	34	أساليب واستراتيجيات التعامل مع الصراع	4.01	1.08	كبيرة
18	38	اساليب إدارة فرق وحلقات الجودة في	3.99	1.10	كبيرة
19	32	اساليب تفعيل التواصل والمشاركة مع	3.98	1.07	كبيرة
19	33	كتابة وإعداد التقارير الدورية عن عمل	3.98	1.09	كبيرة
21	31	تنظيم ومتابعة السجلات المالية في	3.97	1.12	كبيرة
22	43	بناء قواعد البيانات والمعلومات التي	3.87	1.04	كبيرة
23	44	مهارات البحث العلمي في مجال رياض	3.08	1.22	متوسطة
		الكفايات الأدائية	4.03	.82	كبيرة

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية للاحتياجات التدريبية في المجال الأدائي قد تراوحت مابين (3.08 – 4.22)، وهذا يشير إلى حاجة تدريبية بدرجة كبيرة لجميع فقرات هذا المجال عدا المهارات المتعلقة بالبحث العلمي التي جاءت بدرجة متوسطة وبأدنى متوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري مقداره 1.22. وجاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "مهارات الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.22) ، وانحراف معياري بلغ 1.03 وبلغ المتوسط الحسابي للكفايات الأدائية ككل (4.03).

السؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد العينة على أبعاد مقياس الاحتياجات التدريبية والمقياس ككل تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي وملكية الروضة ؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة باختلاف متغيرات الدراسة (الخبرة والمؤهل العلمي وملكية الروضة)، وذلك كما هو مبين في جدول (10).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب متغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي وملكية الروضة

المتغير	فئات المتغير		الكفايات المعرفية	الكفايات الأدائية	الأداة ككل
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	المتوسط الحسابي	4.42	4.15	4.28
		الانحراف المعياري	0.49	0.75	0.60
	بكالوريوس	المتوسط	4.15	4.07	4.11
		الانحراف	.73	0.79	0.71
	أعلى من	المتوسط	4.16	3.99	4.07
		الانحراف	0.65	0.85	0.71
ملكية الروضة	حكومية	المتوسط	4.03	3.80	3.91
		الانحراف	0.68	0.98	0.78
	خاصة	المتوسط	4.30	4.16	4.23
		الانحراف	0.62	0.69	0.62
الخبرة كمديرة روضة	اقل من خمس	المتوسط	3.80	3.62	3.71
		الانحراف	0.96	1.16	1.03
	5 – اقل من	المتوسط	4.30	4.22	4.26
		الانحراف	0.50	0.57	0.47
	10 سنوات	المتوسط	4.27	4.05	4.15
		الانحراف	0.56	0.79	0.64

يلاحظ من جدول (10) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد مقياس الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغيرات الدراسة وهي المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وملكية الروضة، وكانت على النحو الآتي:

أ- متغير المؤهل العلمي: تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.99 – 4.42) حيث جاءت مجال الكفايات المعرفية اكبر ظاهرياً من مجال الكفايات الأدائية لدى مستويات المتغير الثلاثة (اقل من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

كذلك يلاحظ من جدول (10) أن المتوسطات الحسابية للأداة ككل قد تراوحت ما بين (4.07 – 4.28) حيث جاء مستوى المتغير (اقل من بكالوريوس) أعلى ظاهرياً من مستويي (بكالوريوس) و(أعلى من بكالوريوس).

ب- متغير ملكية الروضة- تراوحت المتوسطات الحسابية لفئات المتغير ما بين (3.80 – 4.30) حيث جاء مجال الكفايات المعرفية لدى رياض الأطفال الخاص أعلى منه لدى فئة الحكومية في المتغير نفسه، كذلك يُلاحظ من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية للأداة ككل قد جاءت بنسبة (3.91) لفئة المتغير رياض الأطفال الحكومية، ونسبة (4.23) لفئة المتغير رياض الأطفال الخاص، وهذه الفروق تعد فروقاً ظاهرية.

ج- متغير سنوات الخبرة- لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير الخبرة ووجد أن هناك فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية بين فئات المتغير الثلاثة (اقل من خمس سنوات، 5- اقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) وقد تراوحت المتوسطات ما بين (3.62 – 4.30)، وجاء الوسط الحسابي لمجال الكفايات المعرفية لدى فئة المتغير من (5 – اقل من 10 سنوات) ظاهرياً بأعلى قيمة في الأوساط الحسابية.

ويلاحظ من جدول (10) أن المتوسط الحسابي للأداة ككل قد تراوحت ما بين (3.71 – 4.26) لفئات المتغير الثلاثة، وقد احتلت فئة المتغير من (5- اقل من 10 سنوات) أعلى وسط ظاهرياً في الأداة ككل.

أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد لوحظ من الجدول (10) أن الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الثلاث بفئاتها قد تراوحت ما بين (0.49 – 1.22). وللأداة ككل تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.47 – 1.03) وقد أشارت هذه النسبة إلى اتفاق استجابات أفراد اللعينة وعدم تباينها.

وبهدف التحقق من دلالة الفروق الظاهرية المبينة في جدول (10)، فقد تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على مجالات الأداة وجدول (11) يبين ذلك، كما وقد تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على الأداة ككل كما هو موضح في الجدول (12)، وفق التصميم العاملي (3×2×3) لاختبار اثر كل من (المؤهل العلمي، ملكية الروضة، سنوات الخبرة)، في استجابات أفراد العينة على أبعاد مقياس الاحتياجات التدريبية (مجال الكفايات المعرفية، مجال الكفايات الأدائية).

جدول (11)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر المؤهل العلمي وملكية الروضة والخبرة على استجابات أفراد العينة على أبعاد مقياس الاحتياجات التدريبية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	الكفايات المعرفية	.517	2	.258	.680	.508
ويلكس=.977 ح=.492	الكفايات الأدائية	.469	2	.235	.377	.686
ملكية الروضة	الكفايات المعرفية	2.476	1	2.476	6.512	.012
هوتلنج=.052 ح=.023	الكفايات الأدائية	4.408	1	4.408	7.083	.009
الخبرة كمديرة روضة	الكفايات المعرفية	4.693	2	2.346	6.170	.003
ويلكس=.915 ح=.010	الكفايات الأدائية	6.112	2	3.056	4.911	.009
الخطأ	الكفايات المعرفية	57.040	150	.380		
	الكفايات الأدائية	93.338	150	.622		
الكلي	الكفايات المعرفية	65.218	155			
	الكفايات الأدائي	104.254	155			

يتبين من جدول (11) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثرمتغير ملكية المدرسة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح المدارس الخاصة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثرمتغير الخبرة في جميع المجالات. ولبيان اتجاهات الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة على مجالات الأداة وعلى الأداة ككل تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول(13).

جدول (12)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر المؤهل العلمي وملكية الروضة والخبرة على الأداة ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	.345	2	.173	.393	.676
ملكية الروضة	3.417	1	3.417	7.781	.006
الخبرة كمديرة روضة	5.345	2	2.672	6.086	.003
الخطأ	65.870	150	.439		
الكلي	75.147	155			

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثرمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (0.393) وبدلالة إحصائية (0.676)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير ملكية المدرسة، حيث بلغت قيمة ف (7.781) وبدلالة احصائية (0.006)، وجاءت الفروق لصالح المدارس الخاصة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (6.086) وبدلالة احصائية (0.003)،. ولبيان اتجاهات الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخبرة على مجالات الأداة وعلى الأداة ككل تمَ استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول(13).

جدول (13)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الخبرة في إدارة رياض الأطفال

المجال	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	اقل من خمس سنوات	10- 5سنوات	أكثر من 10 سنوات
الكفايات المعرفية	اقل من خمس سنوات	3.80			
	10- 5سنوات	4.30	*.50		
	أكثر من 10 سنوات	4.27	*.46	.04	
الكفايات الأدائية	اقل من خمس سنوات	3.62			
	10- 5 سنوات	4.22	*.61		
	أكثر من 10 سنوات	4.05	.43	.18	
الدرجة الكلية	اقل من خمس سنوات	3.71			
	10- 5 سنوات	4.26	*.56		
	أكثر من 10 سنوات	4.15	*.45	.11	

* دالة عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتبين من الجدول (13) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) بين فئة سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات) من جهة وكل من فئتي الخبرة(5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئتي الخبرة (5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) في الكفايات المعرفية وفي الدرجة الكلية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) وفئة الخبرة 5–10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة (5–10) سنوات في الكفايات الأدائية.

السؤال الثالث: ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في محافظة اربد؟

تم بناء البرنامج التدريبي وفق الخطوات الآتية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية
2. تحديد أهداف البرنامج التدريبي
3. تحديد المادة التدريبية
4. الأساليب التدريبية التي ستستخدم في التدريب
5. وسائل التكنولوجيا والتي سيتم الاستعانة فيها في البرنامج
6. اختيار مكان التدريب
7. اختيار الزمان
8. تحديد المتدربين
9. اختيار وتحديد المدربين
10. تحديد ميزانية البرنامج
11. تقويم البرنامج

أولاً– تحديد الاحتياجات التدريبية : بناء على نتائج السؤال الأول المتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال، والذي بين الكفايات التي جاءت احتياجات تدريبية بدرجة

كبيرة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال أنفسهن، تم تحديد الاحتياجات التدريبية في المجالين المعرفي والأدائي للمديرات.

أ- **المجال المعرفي:** تضمن هذا المجال (21) كفاية معرفية تحتاج المديرات التدرب عليها وهي **التعرف على:**

أهداف رياض الأطفال، مواصفات الأثاث والألعاب الخاصة برياض الأطفال، مواصفات ومتطلبات مبنى رياض الأطفال، مهارات الاتصال الفعال، مهارات وأساليب إدارة الوقت، أساليب إثارة الدافعية لدى المعلمات أساليب التخطيط الملائمة لرياض الأطفال، معايير منهاج رياض الأطفال، تنمية مهارات التفكير الناقد لدى المعلمات، الأنشطة التربوية المناسبة لأطفال الروضة، أساليب الكشف عن الأطفال الموهوبين في الروضة، كفايات معلمات رياض الأطفال، أساليب القياس والتقويم الملائمة لمرحلة رياض الأطفال، إجراءات وشروط ترخيص الروضة، أساليب الإشراف التربوي الحديثة الملائمة لمرحلة رياض الأطفال، أساليب تحليل وتقويم الأنشطة التربوية في الروضة، معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال، أسلوب حل المشكلات وخطواته، متطلبات اقتصاد المعرفة في مجال رياض الأطفال، المشكلات السلوكية لأطفال الروضة وسبل حلها، الخصائص النمائية لأطفال الروضة.

ب – **المجال الأدائي** وقد شمل هذا المجال إحدى وعشرون كفاية أدائية أشارت مديرات رياض الأطفال أنهن بحاجة إلى التدرب عليها بدرجة كبيرة. وهي القدرة على:

مهارات الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور، إعداد السجلات الخاصة بأطفال الروضة في مختلف المجالات تحليل منهاج الروضة من اجل تطويره وإثرائه، إدارة الاجتماعات مع المعلمات بفاعلية، استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الروضة، تقييم أداء المعلمات، مهارات العلاقات الإنسانية مع المعلمات، مهارات وضع خطة النشاطات السنوية في الروضة، إجراءات

السلامة العامة، التعامل مع مشكلات العاملات في الروضة وسبل حلها، تصميم الهيكل التنظيمي للروضة، مهارات صنع واتخاذ القرار في الروضة، مهارات الحوار الفعال الهادف، تنظيم زوايا وأركان النشاط في الروضة، إعداد الدليل التنظيمي للعمل في الروضة، الرد على المعاملات الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم، أساليب واستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي في الروضة، أساليب إدارة فرق وحلقات الجودة في الروضة، أساليب تفعيل التواصل والمشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي، كتابة وإعداد التقارير الدورية عن عمل الروضة، تنظيم ومتابعة السجلات المالية في الروضة، بناء قواعد البيانات والمعلومات التي يحتاجها العمل في الروضة.

ثانيا: أهداف البرنامج التدريبي: يسعى البرنامج إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ- في المجال المعرفي : يهدف البرنامج إلى تعريف المتدربين ب:

1- أهداف رياض الأطفال في الأردن

2- مواصفات الأثاث والألعاب الخاصة برياض الأطفال

3- مواصفات ومتطلبات مبنى رياض الأطفال

4- مهارات الاتصال الفعال

5- مهارات وأساليب إدارة الوقت

6- أساليب إثارة الدافعية لدى المعلمات

7- أساليب التخطيط الملائمة لرياض الأطفال

8 – معايير منهاج رياض الأطفال

9 – تنمية مهارات التفكير الناقد لدى المعلمات

10- الأنشطة التربوية المناسبة لأطفال الروضة

11- أساليب الكشف عن الأطفال الموهوبين في الروضة

12- كفايات معلمات رياض الأطفال

13- أساليب القياس والتقويم الملائمة لمرحلة رياض الأطفال

14- إجراءات وشروط ترخيص الروضة

15 - أساليب الإشراف التربوي الحديثة الملائمة لمرحلة رياض الأطفال

16- أساليب تحليل وتقويم الأنشطة التربوية في الروضة

17- معايير الجودة الشاملة في إدارة رياض الأطفال

18- أسلوب حل المشكلات وخطواته

19- متطلبات اقتصاد المعرفة في مجال رياض الأطفال

20- المشكلات السلوكية لأطفال الروضة وسبل حلها

21- الخصائص النمائية لأطفال الروضة

ب ـ في المجال الأدائي يهدف البرنامج إلى تدريب المتدربين ليصبحوا قادرين على:

1. الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور بنجاح
2. إعداد السجلات الخاصة بأطفال الروضة في مختلف المجالات
3. تحليل منهاج الروضة من اجل تطويره وإثرائه
4. إدارة الاجتماعات مع المعلمات بفاعلية
5. استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الروضة
6. تقييم أداء المعلمات
7. تعزيز العلاقات الإنسانية مع المعلمات
8. وضع خطة النشاطات السنوية في الروضة
9. اتخاذ إجراءات السلامة العامة
10. التعامل مع مشكلات العاملات في الروضة وسبل حلها
11. تصميم الهيكل التنظيمي للروضة
12. صنع واتخاذ القرار في الروضة

13. إدارة الحوار الفعال الهادف بين المعلمات في الروضة

14. تنظيم زوايا وأركان النشاط في الروضة

15. إعداد الدليل التنظيمي للعمل في الروضة

16. الرد على المعاملات الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم

17. التعامل مع الصراع التنظيمي في الروضة

18. إدارة فرق وحلقات الجودة في الروضة

19. تفعيل التواصل والمشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي

20. كتابة وإعداد التقارير الدورية عن عمل الروضة

21. تنظيم ومتابعة السجلات المالية في الروضة

22. بناء قواعد البيانات والمعلومات التي يحتاجها العمل في الروضة

ثالثاً: المادة التدريبية: يقترح هذا البرنامج أن تشمل المادة التدريبية:

ا- تعيينات (المادة التدريبية)يتم إعدادها من قبل المدربين تتضمن مادة نظرية تحقق أهداف التدريب في كل مجال من مجالات الكفايات المعرفية والأدائية

ب- حالات إدارية تناقش القضايا التي يهدف إلى تحقيقها البرنامج ويمكن الاستفادة من بعض الحالات الإدارية في كتاب حالات إدارية للأستاذ الدكتور أحمد الخطيب

ج- أنشطة تدريبية تتضمن تقسيم المتدربين إلى مجموعات كل منها خمس مديرات ويطرح على كل المجموعات أسئلة سابرة تتعلق بأهداف التدريب في كل مجال من مجالات الكفايات المعرفية والأدائية بحيث تناقش كل مجموعة كفريق هذه الأسئلة وتحدد رؤيتها التي يقدمها أحد أفراد المجموعة للنقاش من قبل المتدربين في المجموعات.

د- الاستعانة بأفلام وثائقية تعرض نماذج منتقاه من مباني ومرافق رياض الأطفال في بلدان أجنبية يختارها فريق التدريب وتكون محورا لنقاش المتدربين.

رابعا: الأساليب التدريبية: تتضمن الأساليب التدريبية : محاضرات،، عروض تقديمية، دراسة حالة، ورش تدريبية

خامسا: وسائل التكنولوجيا التي سيتم الاستعانة بها في التدريب: حواسيب، جهاز العروض التقديمية، أفلام وثائقية.

سادسا: مكان التدريب المقترح: قاعة واسعة تحوي مقاعد متحركة وقريب منها مختبر حاسوب مربوط بالانترنت ويمكن أن يتوفر ذلك في إحدى المدارس أو رياض الأطفال الخاصة أو لدى مديرية التربية والتعليم.

سابعا: الزمان المقترح: وقت التدريب هو أسبوع مكون من 6 أيام عمل من السبت – الخميس ويشمل 40 ساعة تدريبية منها 17 ساعة نظرية و23 ساعة عملية ويمكن أن يكون ذلك خلال العطلة الصيفية كل عام أو أسبوع يتم اختياره من قبل جهة التدريب خلال الفصل الدراسي الأول.

ثامنا : تحديد المتدربين: المتدربات هن مديرات رياض الأطفال ويقترح هذا البرنامج أن يكون العدد في كل أسبوع تدريبي(كل فوج تدريبي) 25 متدربة فقط.

تاسعا: تحديد المدربين: يتكون فريق التدريب من ثلاثة مدربين

الأول: مختص من حملة الدكتوراه في الإدارة التربوية ممن لهم خلفية أكاديمية في مجال الطفولة المبكرة (دكتوراه إدارة تربوية + بكالوريوس في تربية الطفل).

الثاني: مختص من حملة الدكتوراه في مجال الطفولة المبكرة أو رياض الأطفال أو تربية الطفل

الثالث: مختص من حملة الدكتوراه في مجال الحاسوب أو الحاسوب التعليمي.

عاشراً: موازنة البرنامج

الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي

- يمكن تغطية تكاليف البرنامج من خلال رسم اشتراك لكل روضة تشارك مديرتها بالتدريب بواقع 60 دينار تتحملها الروضة التي تعمل بها المديرة.

الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي

م	البيان	الوحدة	العدد	التكلفة التقديرية للوحدة(بالدينار)	التكلفة الإجمالية (بالدينار)	ملاحظات
1	مكافآت المدربين	ساعة تدريبية	40	25	1000	
2	أجرة قاعة للتدريب	يوم تدريبي	6	25	150	
3	أقلام فلوماستر	قلم	30	1	30	
4	أطباق كرتون	طبق	100	0.5 دينار	50	
5	ورق ابيض تصوير	ماعون	2	3	6	
6	ضيافة المتدربين خلال الاستراحات	ضيافة يومية	6	40	240	
7						
المجموع الكلي					1500	

حادي عشر: فعاليات البرنامج ومجالات التدريب

الرقم	المجال	المحتوى	الأهداف الخاصة للتدريب في المجال يهدف التدريب إلى تعريف المتدربين ب:	التعيينات والأنشطة التدريبية	ساعات التدريب		مواد ومستلزمات التدريب	مكان التدريب	التقويم
					نظري	عملي			
1	الكفايات المعرفية: الفلسفة والمنهاج	أهداف رياض الأطفال التخطيط لرياض الأطفال - منهاج رياض الأطفال - كفايات معلمة الروضة - اقتصاد المعرفة ورياض الأطفال	1- أهداف رياض الأطفال في الأردن. 2 - أساليب التخطيط الملائمة لرياض الأطفال 3 - معايير منهاج رياض الأطفال 4- الأنشطة التربوية المناسبة لأطفال الروضة 5 - كفايات معلمات رياض الأطفال 6 - متطلبات اقتصاد المعرفة في مجال رياض الأطفال	- مادة تدريبية من إعداد فريق التدريب - نشاط تدريبي (1) - نشاط تدريبي (2)	3	1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	أسئلة تقويمية حول المادة التدريبية - ملاحظة المدرب لأداء المتدربين في النشاط التدريبي
2	الكفايات المعرفية: المبنى والتجهيزات	أثاث رياض الأطفال وتجهيزات الروضة - مبنى رياض الأطفال - ترخيص الروضة	1 - مواصفات الأثاث والألعاب الخاصة برياض الأطفال. 2 - مواصفات ومتطلبات مبنى رياض الأطفال. 3 - إجراءات وشروط ترخيص الروضة.	- تعيين البيئة الحديثة الملائمة لرياض الأطفال. عرض فيلم حول نماذج غربية لرياض الأطفال - نشاط تدريبي (3) - نشاط تدريبي (4)	1	1 1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ما مواصفات أثاث الروضة ما الشروط الواجب توفرها في مبنى رياض الأطفال - ما هي شروط ترخيص الروضة؟
3	الكفايات المعرفية : الادارة	الاتصال في رياض الأطفال - إدارة الوقت في الروضة -الجودة الشاملة في رياض الأطفال	1- مهارات الاتصال الفعال 2- مهارات وأساليب إدارة الوقت 3- معايير الجودة الشاملة في إدارة رياض الأطفال	مادة تدريبية (من إعداد فريق التدريب نشاط تدريبي (5)	2	1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ما هي مهارات الاتصال الفعال؟ ما معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال - ملاحظة المدرب لأداء المتدربين في النشاط التدريبي

4	الكفايات المعرفية: جوانب سلوكية ونفسية	خصائص الأطفال في الروضة - مهارات مديرة الروضة: حل المشكلات، التفكير الناقد لدى المعلمات، أثارة الدافعية	1 - الخصائص النمائية لأطفال الروضة 2- أسلوب حل المشكلات وخطواته . 3المشكلات السلوكية لأطفال الروضة وسبل حلها تنمية مهارات التفكير الناقد لدى المعلمات أساليب إثارة الدافعية لدى المعلمات	مادة نظرية من إعداد فريق التدريب نشاط تدريبي(6) نشاط تدريبي(7)	2	1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	أسئلة تقويمية للمادة التدريبية ملاحظات المدرب حول أداء المتدربين في الأنشطة التدريبية
5	الكفايات المعرفية: القياس والتقويم	القياس والتقويم في الروضة - الإشراف التربوي في الروضة - الكشف عن الموهوبين في الروضة	1 - أساليب القياس والتقويم الملائمة لمرحلة رياض الأطفال 2 - أساليب الإشراف التربوي الحديثة الملائمة لمرحلة رياض الأطفال 3 - أساليب تحليل وتقويم الأنشطة التربوية في الروضة 4- أساليب الكشف عن الأطفال الموهوبين في الروضة	تعيين للدراسة من إعداد فريق التدريب ورشة تدريبية	3	2	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ما الأساليب الإشرافية الملائمة لمرحلة رياض الأطفال؟ - ما أساليب القياس الملائمة لمرحلة رياض الأطفال؟ - ملاحظة المدرب لأداء المتدربين في الورشة التدريبية
6	الكفايات الأدائية: العمل الإداري	السجلات في الروضة - المعاملات الإدارية والرسمية في الروضة	1- إعداد السجلات الخاصة بالروضة في مختلف المجالات 2- الرد على المعاملات الرسمية الواردة من مديرية التربية 3- إعداد التقارير الدورية عن عمل الروضة وأنشطتها	ورشة عمل حول السجلات والمعاملات الرسمية — نشاط تدريبي (8)	2	1	Lab top Data Show شاشة عرض نماذج من سجلات الروضة وملفاتها أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ملاحظة المدرب لأداء المتدربين في ورشة العمل والنشاط التدريبي
7	الكفايات الأدائية : الاتصال والتواصل التنظيمي	الاتصال في رياض الأطفال - العلاقات الإنسانية في الروضة الصراع التنظيمي في الروضة واستراتيجيات التعامل معه - مديرة الروضة والمجتمع المحلي	-1- الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور 2- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية مع المعلمات 3- التعامل مع مشكلات العاملات بالروضة وحلها 4- إدارة الحوار الفعال بين المعلمات 5 - استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي في الروضة 6 - تفعيل التواصل والمشاركة مع المجتمع المحلي	مادة نظرية من إعداد فريق التدريب نشاط تدريبي (9) - حالة إدارية حول استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي	2	1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	أسئلة حول المادة التدريبية - ملاحظات المدرب، حول أداء المتدربين في النشط التدريبي والحالة الإدارية

8	الكفايات الأدائية: التكنولوجيا	- إدارة الروضة واستخدام التكنولوجيا - قواعد البيانات في الروضة	1- استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الروضة 2 - بناء قواعد البيانات التي يحتاجها عمل الروضة	- تطبيقات حاسوبية لبرامج تتعلق بإدارة الروضة وبناء قواعد البيانات الخاصة بها		2 2	- مختبر حاسوب (25) جهاز موصول بالإنترنت - جهاز عرض المعلومات (Data Show	مختبر حاسوب (أو كل متدرب يحضر لاب توب خاص به)	ملاحظات المدرب لأداء المتدربين خلال التطبيقات الحاسوبية
9	الكفايات الأدائية: التنظيم	الهيكل التنظيمي في الروضة - اتخاذ القرارات في الروضة - الدليل التنظيمي في الروضة - حلقات الجودة في الروضة	1 - تصميم الهيكل التنظيمي للروضة 2- عملية صنع واتخاذ القرارات في الروضة 3-إعداد الدليل التنظيمي للعمل في الروضة 4- إدارة فرق وحلقات الجودة في الروضة	تعيين دراسي من إعداد فريق التدريب - نشاط تدريبي (10) حالة إدارية : اتخاذ القرارات	2	1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون أبيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ما خطوات اتخاذ القرار - ملاحظات المدرب لأداء المتدربين خلال النشاط التدريبي والحالة الإدارية
10	الكفايات الأدائية : المنهاج	تحليل منهاج الروضة - النشاطات في الروضة	1- تحليل منهاج الروضة من اجل تطويره وإثرائه 2_ وضع خطة النشاطات السنوية للروضة 3- تنظيم زوايا وأركان النشاط في الروضة	ورشة عمل لتحليل منهاج الروضة ووضع الخطة السنوية لأنشطتها - نشاط تدريبي(11) –		1 1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون أبيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ملاحظ المدرب لأداء المتدربين خلال ورشة العمل والنشاط التدريبي.
11	الكفايات المعرفية والأدائية	فاعلية البرنامج التدريبي	التعرف على مدى تحقق أهداف البرنامج التدريبي	امتحان تقويمي في نهاية أسبوع التدريب		1	أقلام حبر وأوراق بيضاء	قاعة صفية	تصحيح الاختبار

ثاني عشر: تقويم المتدربين للبرنامج التدريبي: بهدف الحصول على التغذية الراجعة من المتدربين حول البرنامج بهدف تطويره يمكن إجراء تقويم في نهاية أسبوع التدريب يسجل من خلاله المتدربون ملاحظاتهم وردود أفعالهم حول العديد من العناصر التي شملها البرنامج، بحيث يُطلب من المتدربين الإجابة عن على الاستبانة الآتية دون ذكر اسم المستجيب تلافيا للتحيز وعدم الموضوعية.

نموذج تقويم دورة في

البرنامج التدريبي المقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في محافظة اربد في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة؟

مكان انعقاد الدورة : ....مدة الدورة : من / / إلى / /

- بالنسبة للأسئلة من (1–16) ضع أشارة (X) في المربع الذي ترى انه يعبر عن درجة موافقتك على مضمون أما
- بالنسبة للأسئلة من (17–19) فيرجى الإجابة في المكان المخصص للإجابة أدنى السؤال بكل صراحة ووضوح بهدف تحسين التدريب.

الرقم	المجال	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	قليلة
1	أهداف الدورة التدريبية محددة وواضحة.			
2	حققت الدورة التدريبية أهدافها.			
3	أقام المدربون علاقات طيبة معنا.			
4	ساعدتني الدورة في فهم أفضل لمرحلة رياض الأطفال			
5	كان المدربون يصغون لأي أسئلة لدي ويحاولون دائماً الإجابة عنها.			
6	قام المدربون بمناقشتنا بعملنا عندما كنا نعمل بمجموعات.			
7	منحتني الدورة الفرصة الكافية للمساهمة بأفكاري وبحرية تامة.			
8	كانت النشاطات التدريبية شيقة وممتعة وعملية.			
9	كانت المواد التدريبية مناسبة للموضوعات المطروحة			
10	استعمل المدربون طرق تدريبية متنوعة.			
11	كان المدربون مستعدون لتلقي التغذية الراجعة واستعمالها لتحسين الدورة التدريبية.			
12	كانت النشاطات المقترحة للاستعمال في التدريب مفيدة وتساعدني في تطوير عملي كمدير روضة أطفال			
13	كانت الأمور التنظيمية للدورة مناسبة.			
14	ساعدتني الدورة على تبني رؤية محددة لعملي كمديرة روضة			
15	استخدم المدربون أجهزة ووسائل ملائمة وفعالة.			
16	توافر التسهيلات التدريبية وملاءمة استخدامها.			
	الموقع			
	الغرف التدريبية			
	المختبرات التدريبية			
	الضيافة			
	الخدمات والقرطاسية			

- ما ايجابيات وفوائد هذه الدورة؟

- ما السلبيات ونقاط الضعف في هذه الدورة؟

- التحسينات المقترحة:

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي سعت للكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال، وكذلك قد تناول هذا الفصل عرضاً للتوصيات في ضوء تلك النتائج، وقد تم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو الآتي:

مناقشة السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة إربد من وجهة نظرهن؟

بيّنت نتائج هذا السؤال أن المتوسطات الحسابية للاحتياجات التدريبية قد تراوحت ما بين (4.03 – 4.20)، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية (65 – 82)، حيث جاء مجال الكفايات المعرفية، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وهذا يشير إلى حاجة تدريبية كبيرة في مجال الكفايات المعرفية؛ لأن المتوسط الحسابي جاء بدرجة كبيرة والانحراف المعياري قد بلغ (0.65)، وهذا يُشير إلى اتفاق أفراد العينة على فقرات مجال الكفايات المعرفية وعدم تباين استجاباتهم لها.

بينما جاء مجال الكفايات الأدائية في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.03) ويدل هذا المتوسط أيضاً إلى وجود حاجة تدريبية كبيرة في جمع فقرات مجال الكفايات الأدائية. عدا الفقرة رقم (22)، والتي جاءت بدرجة متوسطة، وقد بلغ الانحراف المعياري لمجال الكفايات الأدائية (0.82)، وهذا يثير إلى تجانس في استجابات أفراد العينة لفقرات هذا المجال.

وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للحاجات التدريبية (4.11)، والانحراف المعياري (0.70) وهذا يشير إلى حاجة تدريبية في جميع الكفايات المعرفية والأدائية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات الأطفال في الأردن لا يمتلكن مؤهلات خاصة بإدارة رياض

الأطفال ففي أغلب الأحيان هن معلمات في تخصصات مختلفة لا علاقة لها بالإدارة المدرسية أو التربوية، ويتم تعيينهن كمديرات بناءاً على معايير غير موضوعية، كصلة القرابة لصاحب الروضة في حال كانت الروضة خاصة، كما أنه ليس هناك خريجات من الجامعات الأردنية في تخصص رياض الأطفال لعدم وجود هذا التخصص، كما هو الحال في رياض الأطفال الحكومية؛ فمديرة المدرسة هي التي تدير الروضة، حيث تكون حاصلة على بكالوريوس في إحدى التخصصات ولكنها قد استوفت الشروط التي تؤهلها لإدارة المدرسة، وهي الحصول على دبلوم عال في التربية وسنوات الخبرة، وبذلك فإن مديرة المدرسة غير مؤهلة لإدارة رياض الأطفال وذلك ما أوضحته نتائج الدراسة من خلال حاجتها الى التدرب على معظم الكفايات.

أما فيما ما يتعلق بنتائج كل مجال من مجالات استبانة تقدير درجة الاحتياج فقد أشارت النتائج إلى الآتي:

مجال الكفايات المعرفية:

أظهرت النتائج أن درجة الاحتياج للكفايات في مجال الكفايات المعرفية جاءت بدرجة كبيرة في جميع فقرات الاستبانة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.96 – 4.52)، حيث جاءت القرة رقم (2) والتي تنص على "معرفة أهداف رياض الأطفال" في المرتبة الأولى ودرجة تقدير كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.52)، وانحراف معياري (0.95).

بينما جاءت الفقرة رقم (6) والتي تتحدث عن الخصائص النمائية لأطفال الروضة" في المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وقد تباينت استجابات المديرات لتلك الفقرة حيث بلغ الانحراف المعياري لها (1.51)، وبلغ المتوسط الحسابي للكفايات المعرفية ككل (4.20).

ويلاحظ أن جميع الكفايات المعرفية جاءت كاحتياجات تدريبية وبدرجة كبيرة وقد يفسر ذلك بأن المديرات غير معدات بشكل أو بآخر لإدارة رياض الأطفال، كما أن مرحلة رياض الأطفال مرحلة ذات خصوصية تختلف عن باقي المراحل في حياة الفرد وعن باقي المراحل الدراسية، من حيث طبيعة الطلاب وخصائصهم، والهدف الذي تسعى لتحقيقه تلك المرحلة، خصوصاً وأن هذه المرحلة قد حظيت بإهتمام كبير في مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفه بإعتبارها المكون الرابع لهذا المشروع، مما يستدعي تأهيلاً خاصاً لمديرات رياض الأطفال للتعامل مع تلك المرحلة، بالتالي امتلاك المديرات للكفايات المعرفية بات أمراً ضرورياً، فلا بد لمديرة الروضة أن تخضع لبرامج تدريبية ودورات تدريبية للكفايات تزودها بالكفايات المعرفية الخاصة بإدارة رياض الأطفال.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عقيل (2012) التي توصلت إلى عدم امتلاك مديرات رياض الأطفال للأساليب الإدارية الحديثة وأن أغلب مديرات رياض الأطفال غير مؤهلات وغير متخصصات في هذا المجال. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي (2010)، التي وجدت حاجة المديرات إلى العديد من المهارات الفنية والإدارية والإشرافية. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الجميلي (2011) التي توصلت إلى حاجة المديرات إلى كفايات التخطيط.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الزهراني (2012) التي وجدت توفر الكفايات اللازمة لمديرات رياض الأطفال في مكة في مجالات التخطيط، التنظيم، المهارات المعرفية، واتخاذ القرار والإشراف وفي مجال الاتصال. كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة شحادة (1990) التي توصلت إلى تمكن مديرات رياض الأطفال من أداء مهامهن بدرجة مرتفعة.

جاءت الفقرة (2) والتي تتحدث عن الحاجة إلى معرفة أهداف رياض الأطفال " بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.52) وقد يُعزى ذلك إلى أن معرفة الأهداف تحتل مكاناً تربوياً مميزاً وأهمية بالغة إذ أن معرفة الأهداف تعني التعرف عليها والإلمام بها وإدراكها، والتخطيط والتصميم على تحقيقها وتعد الأهداف نقطة البداية في العمليات الإدارية سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ، إضافة إلى أن الأهداف تعد معايير التقويم لنجاح تلك المرحلة إذ أن النجاح يتوقف على مدى تحقيق تلك الأهداف، ولأن مديرات رياض الأطفال تجهل الأهداف الأساسية لرياض الأطفال اعتبرتها من أهم الكفايات المعرفية التي لا بد لمديرة الروضة امتلاكها وقد أظهرت النتائج وجود اتفاق في استجابات أفراد العينة على تلك الفقرة حيث جاء الانحراف المعياري (0.95).

وجاءت الفقرة (6) والتي تتحدث عن الخصائص النمائية لأطفال الروضة بدرجة كبيرة أيضاً إلا أنها جاءت بأقل متوسط حسابي ما بين فقرات مجال الكفايات الأدائية حيث بلغ المتوسط (3.96) وانحراف معياري (1.51) وقد يعزى ذلك إلى أن علاقة مديرة رياض الأطفال بأطفال الروضة علاقة غير مباشرة فمعرفة الخصائص النمائية للأطفال تعد من مهام معلمة رياض الأطفال لأنها تتفاعل معهم بشكل مباشرة وتقضي معهم أغلب وقتها فالمديرة ترى أنها بحاجة أكثر إلى التدريب على كفايات معرفية أخرى تتعلق بمجال عملها في الشؤون الإدارية.

مجال الكفايات الأدائية:

أشارت النتائج أن درجة الاحتياج للكفايات في مجال الكفايات الأدائية جاءت كبيرة لجميع فقرات هذا المجال عدا الفقرة (44) والمتعلقة بمهارات البحث العلمي حيث جاءت بدرجة متوسطة وبأقل متوسط حسابي بلغ (3.08)، وجاءت الفقرة (25)

والتي تنص على "مهارات الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور" في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.22).

وبلغ المتوسط الحسابي للكفايات الأدائية ككل (4.03) وتعتقد الباحثة أن هذه النتيجة منطقية نظراً لعدم امتلاك مديرات رياض الأطفال للمهارات والكفايات المعرفية مسبقاً، فمن الطبيعي عدم امتلاكهن للكفايات الأدائية، إذ أن الأداء يستلزم بالضرورة امتلاك المعرفة، فالمعرفة سابقة لإتقان العمل والأداء، وكل هذا مرتبط بعدم وجود شروط خاصة يتم الاعتماد عليها عند تعيين المديرة حيث يتم التعامل مع مديرات رياض الأطفال من حيث شروط التعيين تماماً كمديرات المدارس الأساسية والثانوية، فتلقائياً كل من تحصل على دبلوم عالٍ في التربية وتستوفي خمس سنوات خبرة تصبح مؤهلة ومستوفية لشروط التعين كمديرة.

وجاءت الفقرة (25) والتي تنص على مهارات الاتصال والتواصل في المرتبة الأولى إذ أنه من الضروري أن تمتلك المديرة مهارات الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، فرياض الأطفال يمثل شريحة كبيرة ومهمة من المجتمع وطفل الروضة في مرحلة حرجة وحساسة من مراحل حياته حيث أنه انفصل عن مجتمعه الصغير (الأسرة) وخرج إلى مجتمع أكبر (رياض الأطفال) فيجب أن يكون هناك تواصل ما بين الروضة والأسرة عن طريق مديرة الروضة وليتم ذلك بنجاح لا بد لمديرة الروضة من امتلاك أفضل أساليب الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور والتي تنعكس بالنهاية على الطفل وهذا يتفق مع ما أظهرته نتائج دراسة الجميلي (2011) حيث ركزت على أهمية الاتصال والتواصل كمهارة لا بد لمديرة الروضة من امتلاكها.

كما وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الصغير (2003) من نتائج حيث أظهرت نتائج دراسته إلى أن مديري ومديرات المدارس في مديريات اربد الأولى والثانية والثالثة قد أبدوا احتياجاً تدريبا بدرجة كبيرة في مجال الاتصال.

وثم جاءت في الترتيب الفقرة (22) والمتعلقة بإعداد السجلات في الروضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.19) وبدرجة احتياج كبيرة وقد تعزو الباحثة ذلك الى أن عملية إعداد السجلات من أهم الأمور التي لا بد لمديرة الروضة معرفتها والقيام بها فهناك السجلات المتعلقة بطلاب الروضة وتحصيلهم ومستواهم الأكاديمي وسجلات المعلومات الشخصية إضافة إلى بيانات وسجلات خاصة بالأنشطة والبرامج التي تقدم لأطفال الروضة من قبل المؤسسات الداعمة للروضة والكثير من الأمور الإدارية المنبثقة من مشروع التحول نحو الاقتصاد المعرفي والمتمثلة في المكون الرابع والذي ينص على جاهزية مرحلة الطفولة المبكرة"، وبالتالي فقد أظهرت هذه النتيجة وجود حاجة تدريبية وبدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وقد حصلت الفقرة (23) والتي تنص على تحليل منهاج الروضة من أجل تطويره" على نفس المتوسط الحسابي، ومن ثم جاءت الفقرة (23) ونصها" إدارة الاجتماعات مع المعلمات بفاعلية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.18) وبدرجة احتياج كبيرة، وتكرر الوسط الحسابي (4.18) للفقرة (24) والتي تنص على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة"، وبذلك جاءت درجة الاحتياج لفقرات مجال الكفايات الأدائية (كبيرة) وصولاً إلى الفقرة رقم (44)، والتي حصلت على أقل متوسط حسابي وبدرجة احتياج (متوسطة) والتي تتحدث عن " مهارات البحث العلمي في رياض الأطفال وكانت برأي مديرات رياض الأطفال الأقل احتياجاً ما بين فقرات مجال

الكفايات الأدائية، وقد يعزى ذلك إلى أن نسبة المديرات اللواتي يمتلكن مؤهل علمي أعلى من بكالوريوس كانت أعلى من اللواتي يمتلكن مؤهل علمي بكالوريوس أو أقل من بكالوريوس حيث بلغت النسبة (62.8%) من العينة الكلية وهذا مؤشر إلى امتلاك المديرات لمهارات البحث العلمي إذا أنها تُدَرّس بمساقات سواء في البكالوريوس أو في المراحل اللاحقة (الدراسات العليا)، وبذلك فإن تلك المهارة تشكل احتياجاً بدرجة أقل مقارنة بالكفايات الأخرى التي أظهرت النتائج حاجة المديرات لها بدرجه كبيرة.

وبعد مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي يتحدث عن الاحتياجات التدريبية المديرات رياض الأطفال من وجهة نظرهن وجدت الباحثة أن هناك احتياجات تدريبية في مجالي الأداة (مجال الكفايات المعرفية ومجال الكفايات الأدائية)، وجاءت الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة ويمكن أن يعزى ذلك إلى التطور والتقدم التكنولوجي، حيث أن التغير السريع الذي يشهده العالم يتطلب من المؤسسات التربويه توفير عدد من المعارف الجديدة بإستمرار لمديري المدارس، وذلك من خلال التدريب المستمر الذي يتناسب مع الالظروف الجديدة ويؤهلة للمهام التي تستخدم فيها المعرفة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي وملكية الروضة؟"

بينت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات أو للأداة ككل وقد يُعزى ذلك إلى أن المؤهلات جميعها بعيدة عن رياض الأطفال وبالتالي جميعها لا تختلف في نظرتها إلى

رياض الأطفال والحاجات التدريبية لإدارتها، فسواء أكان المؤهل العلمي بكالوريوس أو أعلى؛ فإن المعرفة والعلاقة برياض الأطفال هي نفسها.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحسين (2011)، والتي كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية يعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في تطبيق معايير الاعتماد الخاصة برياض الأطفال والتي تستلزم وجود نظام إدارة مبني على الكفاءة.

أما فيما يتعلق بمتغير ملكية الروضة فقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، تعزى لأثر متغير ملكية الروضة في جميع المجالات وعلى الأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح المدارس الخاصة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى طبيعة رياض الأطفال الخاصة التي غالباً ما تعين مديراتها من دون وجود أي معايير حيث أنه لا يوجد قوانين أقرتها وزارة التربية والتعليم بخصوص تعيين مديرات رياض أطفال سوى وجود سنوات الخبرة، فغالباً ما تكون مديرة الروضة هي المالكة نفسها وليس لديها ما يؤهلها لتكون مديرة للروضة، وبذلك هي تسعى لتطوير نفسها وتدرك انها بحاجة الى تدريب في جميع مجالات الكفايات، إضافة الى أنها مهتمة بدرجة أعلى بتحقيق مصالح الروضة ، إذ ان نجاحها في ذلك يحدد مصيرها في البقاء في عملها من عدمه ، إضافة إلى أن بعض رياض الأطفال تعين مديراتها بناءاً على صلة قرابة تربطها مع مالك الروضة دون وجود أي معايير ومؤهلات أو حتى خبرة إلا أنها تبقى قائمة بأعمال مديرة إلى حين استيفاء مدة الخبرة في الروضة نفسها وبعد ذلك تعين مديرة وبذلك يُلاحظ أن مديرات رياض الأطفال الخاصة بحاجة أكثر إلى برنامج تدريبي يلبي احتياجاتهم التدريبية ليصبحن قادرات على إدارة رياض الأطفال.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات وعلى الأداة ككل. وتبدو هذه النتيجة مبررة إذ أن الخبرة تُعطي المديرة الفرصة للتعرف على ما تحتاجه من مهارات وكفايات تتعلق بعملها، وقد أفضت نتائج المقارنات البعدية لاتجاهات الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) بين فئة الخبرة (أقل من 5) سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة (5- اقل من) سنوات و (10 سنوات فأكثر)، من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئتي الخبرة (5- اقل من 10) و(10 سنوات فأكثر)، في الكفايات المعرفية وفي الدرجة الكلية. ويبدو ذلك منطقيا إذ أن خبرة المديرة في الروضة لمدة تزيد عن خمس سنوات تكسبها معرفة بالروضة وأهدافها وإجراءات وتجهيزات الروضة بحيث تصبح أكثر قدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها لأداء عملها.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: " ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في محافظة إربد ؟

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية في الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة والتي بينت أن مديرات رياض الأطفال في محافظة اربد يعتقدن أنهن بحاجة تدريبية في جميع الكفايات الإدارية في الجانبين المعرفي والأدائي، تم بناء البرنامج التدريبي الذي تقترحه الباحثة لتدريب مديرات رياض الأطفال حيث تم الاستناد إلى خطوات بناء البرامج التدريبية، كما جاءت في دراسة كل من (مزهر،2009 ؛أبو النصر، 2009؛ الهيتي، 2003).حيث تم تحديد أهداف البرنامج، وتحديد أساليب التدريب، وأنشطته والمدربين والمتدربين، وتم اقتراح تصميم لهذا البرنامج الذي تم تحكيمه من الخبراء والمختصين، وتعتقد الباحثة أن هذا البرنامج في حال تطبيقه يمكن أن يساعد في تزويد مديرات رياض الأطفال بالكفايات المعرفية والأدائية التي تحتاجها المديرات لانجاز عملهن، واشتمل البرنامج على أربعين ساعة تدريبية منها سبعة عشر ساعة تدريبية نظرية والباقي ساعات تدريب عملية تتضمن ورش عمل ودراسة حالات إدارية ترتبط بعمل مديرة رياض الأطفال، إضافة إلى العديد من المحاضرات والأنشطة التدريبية، وتقدم هذه الأنشطة على مدار ستة أيام تدريبية، كما تضمن البرنامج أساليب تقويم للتأكد من تحقيق كل نشاط تدريبي لأهدافه، إضافة إلى تقويم البرنامج ككل في نهاية كل دورة تدريبية للعمل على التطوير المستمر للبرنامج في ضوء التغذية الراجعة بعد كل دورة تدريبية. وتعتقد الباحثة أن التكلفة التقديرية لتنفيذ البرنامج هي تكلفة معقولة يمكن للجهات التي تتبع لها المديرات تحملها، كما أن البرنامج قابل للتطبيق لعدم وجود متطلبات غير عادية كقاعات خاصة أو مدربين غير متوفرين فالمدربون يمكن توفيرهم بسهولة من الجامعات الأردنية أو من قطاع التعليم العام، وترى الباحثة أن البرنامج سيلقى إقبالاً من مديرات رياض الأطفال والقائمين عليها؛ لأنه يلبي حاجات ملحة لمديرات رياض الأطفال.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصت الباحثة بالاتي:

1. بضرورة تدريب مديرات رياض الأطفال الحكومية والخاصة على الكفايـات المعرفيـة التي تحتاجها في عملها والتي أظهرتها الدراسة
2. بضرورة تدريب مديرات رياض الأطفال الحكومي والخاص على الكفايات الادائية التي تحتاجها في عملها.
3. أن تقوم الجهات المعنية بمؤسسات رياض الأطفال في الاردن الإستفادة مـن البرنـامج التدريبي المقترح في هذه الدراسة.
4. وجود تخصص مستقل تحت مسمى إدارة رياض الأطفال أو على الأقل إدخال مساقات في إدارة رياض الأطفال لتخصص تربية الطفل في الجامعات في ضوء ما كشفت عنه الدراسة من احتياجات.
5. بإجراء مزيد من الدراسات حول تقييم أداء ومهام مديرات رياض الأطفال في الأردن.

المراجع

أبو خليفة، ناديا ؛ الصفيتي، وفـاء (2011). **دور الحضانة ورياض الأطفال: النظرية والتطبيق**، الأردن، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع .

أبو النصر، مدحت (2009). **مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية)**، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الأغبري، عبد الصمد (2000). **الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، ط1، بيروت: دار النهضة العربية.

بدر، سهام (2000). **المرجع في رياض الأطفال**، الكويت، مكتبة الفلاح.

بركات، لطفي (1995). **رياض الأطفال**. جمهورية مصر العربية، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.

بطاينة، نور (2006). **مشكلات رياض الأطفال**. إربد: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

بني مصطفى، هاني (2005). **التدريب الإداري**، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

بوفتين، فاطمة (2012). **درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

جامل، عبد الرحمن (2011). **الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتي**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

جراح، بدر احمد (2008). **الاتجاهات الحديثة في تربية الطفل**، عمان: الأردن، المعتز للنشر والتوزيع.

جرادات، محمد سليمان (2010). **رياض الأطفال ودورها في تنشئة الطفل**. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

الجمال، رانيا (2011). **إدارة رياض الأطفال في عصر العولمة**، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة.

الجميلي، أمل (2011). مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن. **مجلة الفتح، 47**، 57-89.

الحريري، رافدة (2010). **نشأة وإدارات رياض الأطفال**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحسين، إبراهيم (2011). **تقويم جودة مؤسسات رياض الأطفال وفقا لمعايير الاعتماد الخاصة بمرحلة الطفولة المبكرة في الجمهورية العربية السورية**(اطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة دمشق، سوريا.

حسنين، حسن (2005). **تحديد الاحتياجات التدريبية**، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار مجدلاوي.

الخالدي، مريم (2008). **مدخل الى رياض الأطفال**،عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الخثيلة، هند (2000). **الإدارة في رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية**. العين: دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.

خلف، حسن (2007). **اقتصاد المعرفة**، الأردن، عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري (1994). **الإدارة الحديثة**. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

الدعيلج، إبراهيم (2008). دور **الحضانة ورياض الأطفال النشأة، الأهداف، المناهج، الإدارة**، عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.

الربضي، مريم (1996). **درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين في محافظة إربد.** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك: إربد.

الزهراني، فاطمة (2012). **الكفايات الإدارية لدى مشرفات ومديرات ومعلمات رياض الأطفال (الحكومية-الأهلية) بمكة المكرمة**، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السالم، مؤيد وصالح، عادل (2002). **إدارة الموارد البشرية مدخلاً استراتيجياً**. إربد: عالم الكتب الحديث.

سراج الدين، حنان (2000). **رياض الأطفال في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل**، (رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة عين شمس، مصر.

السكارنة، خلف (2011). تصميم **البرامج التدريبية**، الأردن، عمان: دار المسيرة.

سلمان، جمال داوود (2009). **اقتصاد المعرفة**، عمان: دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع.

السلمي، علي (2002). **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة**. القاهرة: دار غريب.

السليماني، حنان (2011). **رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

شحادة، أمل (1990). **المهام الإدارية والفنية لمديرات رياض الأطفال في الأردن ومدى تنفيذ تلك المهام** (رسالة ماجستير غبر منشورة). الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

الشديفات، سمية (2011). **بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال في الأردن ودراسة أثره في ممارساتهن الإدارية** (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

الشريف، السيد عبد القادر (2005). **إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الصغير، كليب (2003). **بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد في ضد احتياجاتهم التدريبية** (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

صلاح، سمير يونس (1996). **تنمية الكفايات النوعية الخاصة بتعليم القران الكريم لدى طلاب كلية التربية**. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.

صويص، مها يعقوب (2005). **أنموذج تدريبي مفتوح لتطوير الكفايات الفنية لمديرات رياض الأطفال في مجال تحسين البعد النفس الحركي واستقصاء أثره في الأردن** (أطروحة دكتوراه غير منشوره). جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

طافش، محمود (2004). **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**. عمان: دار الفرقان.

الطعاني، حسن أحمد (2002). **التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبد القادر (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العتيبي، نوال (2010). **بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عثامنة، محسن (2010). **الطفولة المبكرة**، الأردن: إربد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد (2000). **الإدارة المدرسية**. القاهرة: دار الفكر العربي.

عدس، محمد (2005). **مدخل إلى رياض الأطفال** (ط3)، الأردن، عمان : دار للفكر والتوزيع

عزوقة، غدير (1995). **تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة عمان** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عطوي، جودت عزت (2005). **الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، عمان، دار الثقافة.

عطية، محسن (2009). **تنظيم بيئة التعلم**، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الصفاء.

عقيل، أميرة (2012). **تصور مقترح لتطوير** إدارة مؤسسات **رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة.

عليوه، السيد (2001). **تحديد الاحتياجات التدريبية**، القاهرة: إيترك للنشر والتوزيع.

العناني، حنان عبد الحميد (2001)، **برامج تربية الطفل**، عمان: الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

الفاضل، محمد (2010). **كفايات المدير العصري للمؤسسات**، ط1، عمان: دار الحامد للنشر.

فهمي، عاطف (2004). **معلمة الروضة**. عمان: دار المسيرة. للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد (1998). **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: مركز التنمية الإدارية.

(محمد أمين)، هبه (2003). **أثر استخدام الكمبيوتر في إكساب أطفال الرياض بعض المهارات اللغوية** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عين شمس، مصر.

مزهر، لطيف كريم (2009). الأسس العامة لتصميم البرامج التدريبية، **مجلة كلية التربية- العلوم النفسية والتربوية**، جامعة أم القرى. العدد (2): 418-441

معايعه، نعمات (2008). **كفايات مديرات رياض الأطفال وأثرها على أداء المعلمات من وجهة نظر المديرات المعلمات** (رسالة دكتوراه غير منشوره). جامعة اليرموك، اربد: الاردن.

الهيتي، خالد (2003). **إدارة الموارد البشرية**، الأردن ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (2003). **مجموعة التشريعات التربوية**. عمان: المطابع المركزية.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (1999). قانون رقم (3) لسنة 1994 ، **رسالة المعلم**، 39 (4،3)، 6-21.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (2012). **التخطيط التربوي**، استرجع في2012/11/20 من المصدر: http://www.moe.gov.jo/Projects/ProjectPag

المراجع الأجنبية

Cheuk; Wong,W. & Rosen,k.(2000).Kindergarten Principals in Honk Kong. *Journal of Educational Administration, vol 38*(3),p 272-288.

Cheng,J.(2013). The Effect of Kindergarten Principals Leadership Behaviors on Teacher Work Performance. *Social Behavior & Personality:AnInternational Journal, vol. 41*(2), p251-262.

Chung, F. (2011). *A Study on Kindergarten Principals' New Transformational Leadership and Marketing Strategies of Kindergarten* (Unpublished Master Thesis). China .

Dodge,David(2004): *Human Capital, Early Childhood Development and Economic Growth,* Ottawa Canada. Retrieved in13/4/2013 from source: www.excellence-erlychildhood.ca.

Hing, C. & Sai, W. (2005). Job-Related Stress and *Social* Support in Kindergarten Principals: The Case of Macau. *International Journal of Educational Management, 19*(3), 183-196.

Ihmeideh, F., Khasawneh, S., Mahfouz, S., & *Khawaldeh*, M. (2008). The New Workforce Generation: Understanding the Problems Facing Parental Involvement in Jordanian Kindergartens. *Contemporary Issues in Early Childhood, 9*(2), 161-172.

Li, H. (2006). *Integrating* Information and Communication Technologies into the Early Childhood Curriculum: Chinese Principals' Views of

the Challenges and Opportunities. *Early Education and Development, 17*(3), 467 – 483.

Vandenberghe,R., Kelchtermans,G.& *Maes*,F.(2000, April). Valuble In – Service Training: Evaluation by Principals. Paper presented at The *Annual meeting of the American Educational Research Association*, New Orleans,LA

Zhao, X., Rosenke, R., *Kronemann*, D., Brim, B., Das, S.R., Dunah, A.W.& Magnusson, K.R.(2009). The effects of aging on N-methyl-d-aspartate receptor subunits in the synaptic membrane and relationships to long-term spatial memory, *Neuroscience, Vol. 162, Issue 4y.*

ملحق (1)

الاستبانه بصورتها الأولية

سعادة المحكم الأستاذ / الدكتور:

.... حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين يدي سعادتكم أداة خاصة بدراسة تهدف **الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة اربد**، والأداة عبارة عن استبانة من إعداد الباحثة، وتأمل الباحثة الاستفادة من خبرة سعادتكم في تحكيم الاستبانة من حيث انتماء عباراتها للمحاور، ودقة ووضوح الصياغة وصحتها، وأهمية العبارة، مع اقتراح التعديلات والإضافات اللازمة من وجهة نظركم، شاكراً لسعادتكم تعاونكم وما تبذلونه من وقت لخدمة البحث العلمي والباحثين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة / خلود فخري جرادات

بيانات سعادة المحكم

الاسم:...

الدرجة العلمية: ....

التخصص: ....

أسئلة الدراسة :

1- ما الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة اربد من وجهة نظرهن؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد العينة على أبعاد مقياس الإحتياجات التدريبية والمقياس ككل تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي وملكية الروضة

3- ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهن التدريبية ؟

القسم الأول: البيانات والمعلومات الشخصية

المؤهل العلمي: ☐ اقل أقل من بكالوريوس ☐ بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس

ملكية الروضة: ☐ حكومية ☐ خاصة

الخبرة كمديرة روضة:

☐ اقل من خمس سنوات ☐ 5- اقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

المحور الأول: الاحتياجات التدريبية لمديرة الروضة في مجال الكفايات المعرفية:

م	العبارة أعتقد من خلال خبرتي أن مديرة الروضة بحاجة إلى معرفة	انتماء العبارة للمجال		الصياغة والوضوح		التعديلات المقترحة	
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة		
1	إجراءات وشروط ترخيص الروضة						
2	فلسفة وأهداف رياض الاطفال						
3	مواصفات الاثاث والالعاب الخاصة برياض الاطفال						
4	مواصفات ومتطلبات مبنى رياض الاطفال						
5	المنهاج الخاص برياض الاطفال						
6	كفايات معلمات رياض الاطفال						
7	الخصائص العمرية لاطفال الروضة						
8	المشكلات السلوكية لاطفال الروضة وسبل حلها						
9	أساليب التخطيط الملائمة لرياض الاطفال						
10	أساليب القياس والتقويم الملائمة لمرحلة رياض الاطفال						
11	متطلبات اقتصاد المعرفة في مجال رياض الاطفال						
12	أسلوب حل المشكلة وخطواته						
13	اساليب إثارة الدافعية لدى المعلمات						
14	مبادئ الاتصال الفعال						
15	مبادئ وأساليب إدارة الوقت						
16	أساليب تعزيز التفكير الناقد لدى المعلمات						
17	الانشطة التربوية المناسبة لأطفال الروضة						
18	اساليب تحليل وتقويم الانشطة التربوية في الروضة						
19	أساليب الاشراف التربوي الحديثة الملائمة لمرحلة رياض الاطفال						
20	معايير الجودة الشاملة في رياض الاطفال						
21	أساليب تحديد الأطفال الموهوبين في الروضة						

المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية لمديرة الروضة في مجال الكفايات الأدائية:

م	العبارة اعتقد من خلال خبرتي أن مديرة الروضة بحاجة إلى معرفة	انتماء العبارة للمجال		الصياغة والوضوح		التعديلات المقترحة	
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة		
22	إعداد السجلات الخاصة بأطفال الروضة في مختلف المجالات						
23	إدارة الاجتماعات مع المعلمات بفاعلية						
24	استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الروضة						
25	مهارات الاتصال والتواصل مع أولياء الامور						
26	مهارات العلاقات الانسانية مع المعلمات						
27	مهارات وضع خطة النشاطات السنوية في الروضة						
28	تنظيم زوايا وأركان النشاط في الروضة						
29	تحليل منهاج الروضة من اجل تطويره وثراءه						
30	كيفية تدريب المعلمات على استخدام اسلوب حل المشكلات						
31	اساليب تدريب المعلمات على مهارات التفكير الناقد						
32	الرد على المعاملات الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم						
33	إعداد الموازنة السنوية للروضة						
34	تنظيم ومتابعة السجلات المالية في الروضة						
35	اساليب تفعيل التواصل والمشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي						
36	تنفيذ زيارات فعالة للمعلمات في اركان النشاط المختلفة						
37	كتابة وإعداد التقارير الدورية عن عمل الروضة						
38	أساليب واستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي في الروضة						

39	أساليب تقويم الاداء للعاملات في الروضة						
40	مهارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية للروضة (تحليل سوات)						
41	تصميم الهيكل التنظيمي للروضة						
42	إعداد الدليل التنظيمي للعمل في الروضة						
43	اساليب تشكيل وإدارة فرق وحلقات الجودة في الروضة						
44	طرق ووسائل تحقيق السلامة العامة في الروضة						
45	اساليب وطرق متابعة صيانة مبنى وأجهزة وأثاث الروضة						
46	اساليب استخدام العصف الذهني لدى المعلمات						
47	اساليب بناء الخرائط الذهنية لدى المعلمات						
48	مهارات الحوار الفعال						
49	مهارات الابداع الاداري						
50	التعامل مع مشكلات العاملات في الروضة وسبل حلها						
51	مهارات صنع واتخاذ القرار في الروضة						
52	بناء قواعد البيانات والمعلومات التي يحتاجها العمل في الروضة						
53	مهارات البحث العلمي في مجال رياض الاطفال						

ملحق (2)

قائمة المحكمين للإستبانة

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1	أ. د محمد علي عاشور	إدارة تربوية	اليرموك
2	أ د صالح ناصرعليمات	إدارة تربوية	اليرموك
3	أ د عدنان بدري الإبراهيم	إدارة تربوية	اليرموك
4	أ. د علي صالح جبران	إدارة تربوية	اليرموك
5	أ. د علي أحمد بركات	تربية ابتدائية	اليرموك
5	أ. د عاطف يوسف مقابلة	إدارة تربوية	عمان العربية
6	أ د محمد محمود خوالده	أصول تربية	اليرموك
7	د. نواف موسى شطناوي	إدارة تربوية	جامعة الباحة
8	د منيرة محمود الشرمان	إدارة تربوية	اليرموك
9	د. عبد الحكيم ياسين حجازي	أصول تربية	اليرموك
10	د. محمد أحمد المومني	تربية ابتدائية	اليرموك
11	د. محمد ماجد الدخيل	لغة عربية	البلقاء التطبيقية
12	د. أحمد محمد اللبابنه	إدارة تربوية	البلقاء التطبيقية

ملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

أختي مديرة روضة...................... المحترمة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة إربد وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك لذا ترجو الباحثة الإجابة عن فقرات استبانة هذه الدراسة آملة أن تعود نتائجها بالفائدة على قطاع رياض الأطفال وستعامل جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة، ولا داعي لذكر الاسم أو شيء يدل على شخصيتكم

وشكراً لحسن تعاونكم

الباحثة

خلود فخري جرادات

القسم الأول: البيانات والمعلومات الشخصية

المؤهل العلمي: ☐ **اقل أقل من بكالوريوس** ☐ **بكالوريوس** ☐ **أعلى من بكالوريوس**

ملكية الروضة: ☐ **حكومية** ☐ **خاصة**

الخبرة كمديرة روضة: ☐ **اقل من خمس سنوات** ☐ **5- اقل من 10 سنوات** ☐ **10 سنوات فأكثر**

القسم الثاني: الفقرات

المحور الأول: الاحتياجات التدريبية لمديرة الروضة ففي مجال الكفايات المعرفية

م	العبارة أعتقد من خلال خبرتي أن مديرة الروضة بحاجة إلى معرفة	درجة الاحتياج				
		كبيره جدا	كبيرة	متوسطة	قليله	قليلة جداً
1	إجراءات وشروط ترخيص الروضة					
2	أهداف رياض الأطفال					
3	مواصفات الاثاث والالعاب الخاصة برياض الاطفال					
4	مواصفات الأثاث والألعاب برياض الأطفال					
5	معايير منهاج الأطفال					
6	كفايات معلمات رياض الاطفال					
7	الخصائص النمائية لأطفال الروضة					
8	المشكلات السلوكية لاطفال الروضة وسبل حلها					
9	أساليب التخطيط الملائمة لرياض الاطفال					
10	أساليب القياس والتقويم الملائمة لمرحلة رياض الاطفال					
11	متطلبات اقتصاد المعرفة في مجال رياض الاطفال					
12	أسلوب حل المشكلة وخطواته					
13	اساليب إثارة الدافعية لدى المعلمات					
14	مهارات الاتصال الفعال					
15	مهارات وأساليب إدارة الوقت					
16	تنمية مهارات التفكير الناقد لدى المعلمات					
17	الانشطة التربوية المناسبة لأطفال الروضة					
18	اساليب تحليل وتقويم الانشطة التربوية في الروضة					
19	أساليب الاشراف التربوي الحديثة الملائمة لمرحلة رياض الاطفال					
20	معايير الجودة الشاملة في رياض الاطفال					
21	أساليب الكشف عن الأطفال الموهوبين في الروضة					

المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية لمديرة الروضة في مجال الكفايات الأدائية

م	العبارة أعتقد من خلال خبرتي أن مديرة الروضة بحاجة إلى معرفة	درجة الاحتياج				
		كبيره جدا	كبيرة	متوسطة	قليله	قليلة جدا
22	إعداد السجلات الخاصة بأطفال الروضة في مختلف المجالات					
23	إدارة الاجتماعات مع المعلمات بفاعلية					
24	استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الروضة					
25	مهارات الاتصال والتواصل مع أولياء الامور					
26	مهارات العلاقات الانسانية مع المعلمات					
27	مهارات وضع خطة النشاطات السنوية في الروضة					
28	تنظيم زوايا وأركان النشاط في الروضة					
29	تحليل منهاج الروضة من اجل تطويره وإثراءه					
30	الرد على المعاملات الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم					
31	أساليب تدريب المعلمات على مهارات التفكير الناقد					
32	تنظيم ومتابعة السجلات المالية في الروضة					
33	كتابة وإعداد التقارير الدورية عن عمل الروضة					
34	أساليب واستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي في الروضة					
35	تقييم أداء المعلمات					
36	تصميم الهيكل التنظيمي للروضة					
37	إعداد الدليل التنظيمي للعمل في الروضة					
38	أساليب تشكيل وإدارة فرق وحلقات الجودة في الروضة					
39	إجراءات السلامة العامة					
40	مهارات الحوار الفعال الهادف					
41	التعامل مع مشكلات العاملات في الروضة وسبل حلها					
42	مهارات صنع واتخاذ القرار في الروضة					
43	بناء قواعد البيانات والمعلومات التي يحتاجها العمل في الروضة					
44	مهارات البحث العلمي في مجال رياض الأطفال					

ملحق (4)

البرنامج التدريبي بصورته الأولية

سعادة المحكم الأستاذ / الدكتور: .... حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين يدي سعادتكم برنامج تدريبي **برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء احتياجاتهن التدريبية**

وقد تم بناء هذا البرنامج بناء على دراسة ميدانية أجرتها الباحثة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الاطفال . وتأمل الباحثة الاستفادة من خبرة سعادتكم في تحكيم هذا البرنامج من حيث أهدافه وأساليبه وبقية العناصر التي يتضمنها، مع اقتراح التعديلات والإضافات اللازمة من وجهة نظركم، شاكراً لسعادتكم تعاونكم وما تبذلونه من وقت لخدمة البحث العلمي والباحثين .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة / خلود فخري جرادات

بيانات سعادة المحكم

الاسم: ....
الدرجة العلمية: ....
التخصص: ....
جهة العمل: ....

ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في محافظة إربـد في ضوء احتياجاتهن التدريبية؟

تضمن بناء البرنامج التدريبي الخطوات الاتية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تحديد أهداف البرنامج التدريبي
- تحديد المادة التدريبية
- الأساليب التدريبية التي ستستخدم في التدريب
- وسائل التكنولوجيا والتي سيتم الاستعانة فيها في البرنامج
- اختيار مكان التدريب
- أختيار الزمان
- تحديد المتدربين
- اختيار وتحديد المدربين
- تحديد ميزانية البرنامج
- تقويم البرنامج

أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية : بناء على نتائج السؤال الأول المتعلق بتحديد الاحتياجـات التدريبية لمديرات رياض الأطفال، والذي بين الكفايات والمهارات التي جاءت كحاجات تدريبية بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال أنفسهن، تم تحديد الحاجات التدريبية في المجالين المعرفي والأدائي للمديرات.

أ- **المجال المعرفي:** تضمن هذا المجال (21) كفاية معرفية تحتاج المديرات التدرب عليها وهي **التعرف على:**

أهداف رياض الأطفال، مواصفات الأثاث والألعاب الخاصة برياض الأطفال، مواصفات ومتطلبات مبنى رياض الأطفال، مهارات الاتصال الفعال، مهـارات وأسـاليب إدارة الوقـت، أساليب إثارة الدافعية لدى المعلمات أساليب التخطيط الملائمة لرياض الأطفال، معايير منهـاج رياض الأطفال، تنمية مهارات التفكير الناقد لدى المعلمات، الأنشطة التربوية المناسبة لأطفـال

الروضة، أساليب الكشف عن الأطفال الموهوبين في الروضة، كفايات معلمات رياض الأطفال، أساليب القياس والتقويم الملائمة لمرحلة رياض الأطفال، إجراءات وشروط ترخيص الروضة، أساليب الإشراف التربوي الحديثة الملائمة لمرحلة رياض الأطفال، أساليب تحليل وتقويم الأنشطة التربوية في الروضة، معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال، أسلوب حل المشكلات وخطواته، متطلبات اقتصاد المعرفة في مجال رياض الأطفال، المشكلات السلوكية لأطفال الروضة وسبل حلها، الخصائص النمائية لأطفال الروضة.

ب – **المجال الأدائي** وقد شمل هذا المجال إحدى وعشرون كفاية أدائية أشارت مديرات رياض الأطفال أنهن بحاجة إلى التدرب عليها بدرجة كبيرة. وهي القدرة على:

مهارات الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور، إعداد السجلات الخاصة بأطفال الروضة في مختلف المجالات تحليل منهاج الروضة من اجل تطويره وإثرائه، إدارة الاجتماعات مع المعلمات بفاعلية، استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الروضة، تقييم أداء المعلمات، مهارات العلاقات الإنسانية مع المعلمات، مهارات وضع خطة النشاطات السنوية في الروضة، إجراءات السلامة العامة، التعامل مع مشكلات العاملات في الروضة وسبل حلها، تصميم الهيكل التنظيمي للروضة، مهارات صنع واتخاذ القرار في الروضة، مهارات الحوار الفعال الهادف، تنظيم زوايا وأركان النشاط في الروضة، إعداد الدليل التنظيمي للعمل في الروضة، الرد على المعاملات الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم، أساليب واستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي في الروضة، أساليب إدارة فرق وحلقات الجودة في الروضة، أساليب تفعيل التواصل والمشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي، كتابة وإعداد التقارير الدورية عن عمل الروضة، تنظيم ومتابعة السجلات المالية في الروضة، بناء قواعد البيانات والمعلومات التي يحتاجها العمل في الروضة.

ثانيا: أهداف البرنامج التدريبي: يسعى البرنامج إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ- في المجال المعرفي : يهدف البرنامج إلى تعريف المتدربين ب:

1- أهداف رياض الأطفال في الأردن

2- مواصفات الأثاث والألعاب الخاصة برياض الأطفال

3- مواصفات ومتطلبات مبنى رياض الأطفال

4- مهارات الاتصال الفعال

5- مهارات وأساليب إدارة الوقت

6- أساليب إثارة الدافعية لدى المعلمات

7- أساليب التخطيط الملائمة لرياض الأطفال

8 - معايير منهاج رياض الأطفال

9 - أ- تنمية مهارات التفكير الناقد لدى المعلمات

10- الأنشطة التربوية المناسبة لأطفال الروضة

11- أساليب الكشف عن الأطفال الموهوبين في الروضة

12- كفايات معلمات رياض الأطفال

13- أساليب القياس والتقويم الملائمة لمرحلة رياض الأطفال

14- إجراءات وشروط ترخيص الروضة

15 - أساليب الإشراف التربوي الحديثة الملائمة لمرحلة رياض الأطفال

16- أساليب تحليل وتقويم الأنشطة التربوية في الروضة

17- معايير الجودة الشاملة في إدارة رياض الأطفال

18- أسلوب حل المشكلات وخطواته

19- متطلبات اقتصاد المعرفة في مجال رياض الأطفال

20- المشكلات السلوكية لأطفال الروضة وسبل حلها

21- الخصائص النمائية لأطفال الروضة

ب ــ في المجال الأدائي يهدف البرنامج إلى تدريب المتدربين ليصبحوا قادرين على:

1. الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور بنجاح
2. إعداد السجلات الخاصة بأطفال الروضة في مختلف المجالات
3. تحليل منهاج الروضة من اجل تطويره وإثرائه
4. إدارة الاجتماعات مع المعلمات بفاعلية
5. استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الروضة
6. تقييم أداء المعلمات
7. تعزيز العلاقات الإنسانية مع المعلمات
8. وضع خطة النشاطات السنوية في الروضة
9. اتخاذ إجراءات السلامة العامة
10. التعامل مع مشكلات العاملات في الروضة وسبل حلها
11. تصميم الهيكل التنظيمي للروضة
12. صنع واتخاذ القرار في الروضة
13. إدارة الحوار الفعال الهادف بين المعلمات في الروضة
14. تنظيم زوايا وأركان النشاط في الروضة
15. إعداد الدليل التنظيمي للعمل في الروضة
16. الرد على المعاملات الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم
17. التعامل مع الصراع التنظيمي في الروضة
18. إدارة فرق وحلقات الجودة في الروضة
19. تفعيل التواصل والمشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي
20. كتابة وإعداد التقارير الدورية عن عمل الروضة
21. تنظيم ومتابعة السجلات المالية في الروضة
22. بناء قواعد البيانات والمعلومات التي يحتاجها العمل في الروضة

ثالثاً: المادة التدريبية: يقترح هذا البرنامج أن تشمل المادة التدريبية:

ا- تعيينات (المادة التدريبية)يتم إعدادها من قبل المدربين تتضمن مادة نظرية تحقق أهداف التدريب في كل مجال من مجالات الكفايات المعرفية والأدائية

ب- حالات إدارية تناقش القضايا التي يهدف إلى تحقيقها البرنامج ويمكن الاستفادة من بعض الحالات الإدارية في كتاب حالات إدارية للأستاذ الدكتور أحمد الخطيب

ج- أنشطة تدريبية تتضمن تقسيم المتدربين إلى مجموعات كل منها خمس مديرات ويطرح على كل المجموعات أسئلة سابرة تتعلق بأهداف التدريب في كل مجال من مجالات الكفايات المعرفية والأدائية بحيث تناقش كل مجموعة كفريق هذه الأسئلة وتحدد رؤيتها التي يقدمها أحد أفراد المجموعة للنقاش من قبل المتدربين في المجموعات.

د- الاستعانة بأفلام وثائقية تعرض نماذج منتقاة من مباني ومرافق رياض الأطفال في بلدان أجنبية يختارها فريق التدريب وتكون محورا لنقاش المتدربين.

رابعا: الأساليب التدريبية: تتضمن الأساليب التدريبية : محاضرات،، عروض تقديمية، دراسة حالة، ورش تدريبية

خامسا: وسائل التكنولوجيا التي سيتم الاستعانة بها في التدريب: حواسيب، جهاز العروض التقديمية، أفلام وثائقية.

سادسا: مكان التدريب المقترح: قاعة واسعة تحوي مقاعد متحركة وقريب منها مختبر حاسوب مربوط بالانترنت ويمكن أن يتوفر ذلك في إحدى المدارس أو رياض الأطفال الخاصة أو لدى مديرية التربية والتعليم.

سابعا: الزمان المقترح: وقت التدريب هو أسبوع مكون من 6 أيام عمل من السبت – الخميس ويشمل 40 ساعة تدريبية منها 17 ساعة نظرية و23 ساعة عملية ويمكن أن يكون ذلك خلال العطلة الصيفية كل عام أو أسبوع يتم اختياره من قبل جهة التدريب خلال الفصل الدراسي الأول.

ثامنا : تحديد المتدربين: المتدربات هن مديرات رياض الأطفال ويقترح هذا البرنامج أن يكون العدد في كل أسبوع تدريبي(كل فوج تدريبي) 25 متدربة فقط.

تاسعا: تحديد المدربين: يتكون فريق التدريب من ثلاثة مدربين

الأول: مختص من حملة الدكتوراه في الإدارة التربوية ممن لهم خلفية أكاديميـــة فـــي مجـــال الطفولة المبكرة (دكتوراه إدارة تربوية + بكالوريوس في تربية الطفل).

الثاني: مختص من حملة الدكتوراه في مجال الطفولة المبكرة أو رياض الأطفال أو تربية الطفل

الثالث: مختص من حملة الدكتوراه في مجال الحاسوب أو الحاسوب التعليمي.

عاشراً: موازنة البرنامج

الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي*

- يمكن تغطية تكاليف البرنامج من خلال رسم اشتراك لكل روضة تشارك مديرتها بالتدريب بواقع 60 دينار تتحملها الروضة التي تعمل بها المديرة.

الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي

م	البيان	الوحدة	العدد	التكلفة التقديرية للوحدة(بالدينار)	التكلفة الإجمالية (بالدينار)	ملاحظات
1	مكافآت المدربين	ساعة تدريبية	40	25	1000	
2	أجرة قاعة للتدريب	يوم تدريبي	6	25	150	
3	أقلام فلوماستر	قلم	30	1	30	
4	أطباق كرتون	طبق	100	0.5 دينار	50	
5	ورق ابيض تصوير	ماعون	2	3	6	
6	ضيافة المتدربين خلال الاستراحات	ضيافة يومية	6	40	240	
7						
المجموع الكلي					**1500**	

حادي عشر: فعاليات البرنامج ومجالات التدريب

الرقم	المجال	الأهداف الخاصة للتدريب في المجال بهدف التدريب إلى تعريف المتدربين ب:	التعيينات والأنشطة التدريبية	ساعات التدريب		مواد ومستلزمات التدريب	مكان التدريب	التقويم
				نظري	عملي			
1	الكفايات المعرفية: الفلسفة والمنهاج	1- أهداف رياض الأطفال في الأردن. 2- أساليب التخطيط الملائمة لرياض الأطفال 3- معايير منهاج رياض الأطفال 4- الأنشطة التربوية المناسبة لأطفال الروضة 5- كفايات معلمات رياض الأطفال 6 - متطلبات اقتصاد المعرفة في مجال رياض الأطفال	ـ مادة تدريبية من إعداد فريق التدريب ـ نشاط تدريبي (1) ـ نشاط تدريبي (2)	3	1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	أسئلة تقويمية حول المادة التدريبية ـ ملاحظة المدرب لأداء المتدربين في النشاط التدريبي
2	الكفايات المعرفية: المبنى والتجهيزات	- 1- مواصفات الأثاث والألعاب الخاصة برياض الأطفال. 2 - مواصفات ومتطلبات مبنى رياض الأطفال. 3 - إجراءات وشروط ترخيص الروضة.	تعيين البيئة الحديثة الملائمة لرياض الأطفال. عرض فيلم حول نماذج غربية لرياض الأطفال ـ نشاط تدريبي (3) ـ نشاط تدريبي (4)	1	1 1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ما مواصفات أثاث الروضة ما الشروط الواجب توفرها في مبنى رياض الأطفال ـ ما هي شروط ترخيص الروضة؟
3	الكفايات المعرفية : الإدارة	1- مهارات الاتصال الفعال 2- مهارات وأساليب إدارة الوقت 3- معايير الجودة الشاملة في إدارة رياض الأطفال	مادة تدريبية (من إعداد فريق التدريب نشاط تدريبي (5)	2	1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ما هي مهارات الاتصال الفعال؟ ما معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال ـ ملاحظة المدرب لأداء المتدربين في النشاط التدريبي

4	الكفايات المعرفية: جوانب سلوكية ونفسية	1- الخصائص النمائية لأطفال الروضة 2- أسلوب حل المشكلات وخطواته . 3المشكلات السلوكية لأطفال الروضة وسبل حلها تنمية مهارات التفكير الناقد لدى المعلمات أساليب إثارة الدافعية لدى المعلمات	مادة نظرية من إعداد فريق التدريب نشاط تدريبي(6) نشاط تدريبي(7)	2	1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	أسئلة تقويمية للمادة التدريبية ملاحظات المدرب حول أداء المتدربين في الأنشطة التدريبية
5	الكفايات المعرفية: القياس والتقويم	1 - أساليب القياس والتقويم الملائمة لمرحلة رياض الأطفال 2 - أساليب الإشراف التربوي الحديثة الملائمة لمرحلة رياض الأطفال 3 - أساليب تحليل وتقويم الأنشطة التربوية في الروضة 4- أساليب الكشف عن الأطفال الموهوبين في الروضة	تعيين للدراسة من إعداد فريق التدريب ورشة تدريبية	3	2	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ما الأساليب الإشرافية الملائمة لمرحلة رياض الأطفال؟ - ما أساليب القياس الملائمة لمرحلة رياض الأطفال؟ - ملاحظة المدرب لأداء المتدربين في الورشة التدريبية
6	الكفايات الأدائية: العمل الإداري	1- إعداد السجلات الخاصة بالروضة في مختلف المجالات 2- الرد على المعاملات الرسمية الواردة من مديرية التربية 3- إعداد التقارير الدورية عن عمل الروضة وأنشطتها	ورشة عمل حول السجلات والمعاملات الرسمية ـ نشاط تدريبي (8)	2	1	Lab top Data Show شاشة عرض نماذج من سجلات الروضة وملفاتها أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ملاحظة المدرب لأداء المتدربين في ورشة العمل والنشاط التدريبي
7	الكفايات الأدائية : الاتصال والتواصل التنظيمي	1 - الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور 2- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية مع المعلمات 3- التعامل مع مشكلات العاملات بالروضة وحلها 4ـ إدارة الحوار الفعال بين المعلمات 5- استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي في الروضة 6- تفعيل التواصل والمشاركة مع المجتمع المحلي	مادة نظرية من إعداد فريق التدريب نشاط تدريبي (9) ـ حالة إدارية حول استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي	2	1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	أسئلة حول المادة التدريبية - ملاحظات المدرب حول أداء المتدربين في النشط التدريبي والحالة الإدارية
8	الكفايات الادائية: التكنولوجيا	1-استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الروضة 2 - بناء قواعد البيانات التي يحتاجها عمل الروضة	- تطبيقات حاسوبية لبرامج تتعلق بإدارة الروضة وبناء قواعد البيانات الخاصة بها		2 2	- مختبر حاسوب (25) جهاز موصول بالإنترنت ـ جهاز عرض المعلومات (Data Show	مختبر حاسوب (او كل متدرب يحضر لاب توب خاص به)	ملاحظات المدرب لأداء المتدربين خلال التطبيقات الحاسوبية

9	الكفايات الأدائية: التنظيم	1- تصميم الهيكل التنظيمي للروضة 2-عملية صنع واتخاذ القرارات في الروضة 3-إعداد الدليل التنظيمي للعمل في الروضة 4- إدارة فرق وحلقات الجودة في الروضة	تعيين دراسي من إعداد فريق التدريب ـ نشاط تدريبي (10) حالة إدارية : اتخاذ القرارات	2	1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ما خطوات اتخاذ القرار - ملاحظات المدرب لأداء المتدربين خلال النشاط التدريبي والحالة الادارية
10	الكفايات الادائية: المنهاج	- 1 - تحليل منهاج الروضة من اجل تطويره وإثرائه 2- وضع خطة النشاطات السنوية للروضة 3- تنظيم زوايا وأركان النشاط في الروضة	ورشة عمل لتحليل منهاج الروضة ووضع الخطة السنوية لأنشطتها - نشاط تدريبي(11) ـ		1 1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ملاحظ المدرب لأداء المتدربين خلال ورشة العمل والنشاط التدريبي.
11	الكفايات المعرفية والادائية	التعرف على مدى تحقق أهداف البرنامج التدريبي	امتحان تقويمي في نهاية اسبوع التدريب		1	اقلام حبر وأوراق بيضاء	قاعة صفية	تصحيح الاختبار

ثاني عشر تقويم المتدربين للبرنامج التدريبي : بهدف الحصول على التغذية الراجعة من المتدربين حول البرنامج بهدف تطويره يمكن إجراء تقويم في نهاية أسبوع التدريب يسجل من خلاله المتدربون ملاحظاتهم وردود أفعالهم حول العديد من العناصر التي شملها البرنامج، بحيث يُطلب من المتدربين الإجابة عن الاستبانة الآتية دون ذكر اسم المستجيب تلافيا للتحيز وعدم الموضوعية:

نموذج تقويم دورة في
البرنامج التدريبي المقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في محافظة اربد في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة؟

مكان انعقاد الدورة : ....مدة الدورة : من / / إلى / /

- بالنسبة للأسئلة من (1–16) ضع أشارة (X) في المربع الذي ترى انه يعبر عن درجة موافقتك على مضمون أما
- بالنسبة للأسئلة من (17–19) فيرجى الإجابة في المكان المخصص للإجابة أدنى السؤال بكل صراحة ووضوح بهدف تحسين التدريب.

الرقم	المجال	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	أهداف الدورة التدريبية محددة وواضحة.				
.2	حققت الدورة التدريبية أهدافها.				
.3	أقام المدربون علاقات طيبة معنا.				
.4	ساعدتني الدورة في فهم أفضل لمرحلة رياض الأطفال				
.5	كان المدربون يصغون لأي أسئلة لدي ويحاولون دائماً الإجابة عنها.				
.6	قام المدربون بمناقشتنا بعملنا عندما كنا نعمل بمجموعات.				
.7	منحتني الدورة الفرصة الكافية للمساهمة بأفكاري وبحرية تامة.				
.8	كانت النشاطات التدريبية شيقة وممتعة وعملية.				
.9	كانت المواد التدريبية مناسبة للموضوعات المطروحة				
.10	استعمل المدربون طرق تدريبية متنوعة.				
.11	كان المدربون مستعدون لتلقي التغذية الراجعة واستعمالها لتحسين الدورة التدريبية.				
.12	كانت النشاطات المقترحة للاستعمال في التدريب مفيدة وتساعدني في تطوير عملي كمدير روضة أطفال				
.13	كانت الأمور التنظيمية للدورة مناسبة.				
.14	ساعدتني الدورة على تبني رؤية محددة لعملي كمديرة روضة				
.15	استخدم المدربون أجهزة ووسائل ملائمة وفعالة.				
.16	توافر التسهيلات التدريبية وملاءمة استخدامها.				
	الموقع				
	الغرف التدريبية				
	المختبرات التدريبية				
	الضيافة				
	الخدمات والقرطاسية				

- **ما الذي وجدته الأكثر فائدة في الدورة التدريبية ولماذا؟**

- ***ما الذي وجدته الأقل فائدة في الدورة التدريبية؟***

- **التحسينات المقترحة:**

ملحق (5)

أسماء محكمين البرنامج التدريبي

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1	أ.د محمد علي عاشور	إدارة تربوية	اليرموك
2	أ. د عارف توفيق عطاري	إدارة تربوية	اليرموك
3	أ. د عاطف يوسف مقابله	إدارة تربوية	عمان العربية
4	أ د محمد محمود خوالده	أصول تربية	اليرموك
5	أ. د حسن أحمد الحياري	أصول تربية	اليرموك
6	د. نواف موسى شطناوي	إدارة تربوية	جامعة الباحة
7	د منيرة محمود الشرمان	إدارة تربوية	اليرموك
8	د. عبد الحكيم ياسين حجازي	أصول تربوية	اليرموك
9	د. ابتسام قاسم ربابعه	تربية ابتدائية	اليرموك
10	د . لانا يوسف الناصر	تربية ابتدائية	اليرموك

ملحق(6)

البرنامج التدريبي بصورتة النهائية

سعادة المحكم الأستاذ / الدكتور: .... حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين يدي سعادتكم برنامج تدريبي **مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في محافظة اربد في ضوء احتياجاتهن التدريبية**. وقد تم بناء هذا البرنامج بناء على دراسة ميدانية أجرتها الباحثة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال.

وتأمل الباحثة الاستفادة من خبرة سعادتكم في تحكيم هذا البرنامج من حيث أهدافه وأساليبه وبقية العناصر التي يتضمنها، مع اقتراح التعديلات والإضافات اللازمة من وجهة نظركم، شاكراً لسعادتكم تعاونكم وما تبذلونه من وقت لخدمة البحث العلمي والباحثين .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام .

الباحثة / خلود فخري جرادات

بيانات سعادة المحكم

الاسم: ....

الدرجة العلمية: ....

التخصص: ....

جهة العمل: ....

البرنامج التدريبي المقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في محافظة اربد في ضوء احتياجاتهن التدريبية

تضمن بناء البرنامج التدريبي الخطوات الآتية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية
2. تحديد أهداف البرنامج التدريبي
3. تحديد المادة التدريبية
4. الأساليب التدريبية التي ستستخدم في التدريب
5. وسائل التكنولوجيا والتي سيتم الاستعانة فيها في البرنامج
6. اختيار مكان التدريب
7. اختيار الزمان
8. تحديد المتدربين
9. اختيار وتحديد المدربين
10. تحديد ميزانية البرنامج
11. تقويم البرنامج

أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية : بناء على نتائج السؤال الأول المتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال، والذي بين الكفايات والمهارات التي جاءت كحاجات تدريبية بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال أنفسهن، تم تحديد الحاجات التدريبية في المجالين المعرفي والأدائي للمديرات.

أ- **المجال المعرفي:** تضمن هذا المجال (21) كفاية معرفية تحتاج المديرات التدرب عليها وهي **التعرف على:**

أهداف رياض الأطفال، مواصفات الأثاث والألعاب الخاصة برياض الأطفال، مواصفات ومتطلبات مبنى رياض الأطفال، مهارات الاتصال الفعال، مهـارات وأسـاليب إدارة الوقـت، أساليب إثارة الدافعية لدى المعلمات أساليب التخطيط الملائمة لرياض الأطفال، معايير منهـاج رياض الأطفال، تنمية مهارات التفكير الناقد لدى المعلمات، الأنشطة التربوية المناسبة لأطفـال الروضة، أساليب الكشف عن الأطفال الموهوبين في الروضة، كفايات معلمات رياض الأطفال، أساليب القياس والتقويم الملائمة لمرحلة رياض الأطفال، إجراءات وشروط ترخيص الروضة، أساليب الإشراف التربوي الحديثة الملائمة لمرحلة رياض الأطفال، أسـاليب تحليـل وتقـويم الأنشطة التربوية في الروضة، معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال، أسلوب حل المشكلات وخطواته، متطلبات اقتصاد المعرفة في مجال رياض الأطفال، المـشكلات الـسلوكية لأطفـال الروضة وسبل حلها، الخصائص النمائية لأطفال الروضة.

ب – **المجال الأدائي** وقد شمل هذا المجال إحدى وعشرون كفاية أدائية أشارت مديرات رياض الأطفال أنهن بحاجة إلى التدرب عليها بدرجة كبيرة. وهي القدرة على:

مهارات الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور، إعداد السجلات الخاصة بأطفال الروضة في مختلف المجالات تحليل منهاج الروضة من اجل تطويره وإثرائه، إدارة الاجتماعـات مـع المعلمات بفاعلية، استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الروضة، تقييم أداء المعلمات، مهارات العلاقات الإنسانية مع المعلمات، مهارات وضع خطة النشاطات السنوية في الروضة، إجراءات السلامة العامة، التعامل مع مشكلات العاملات في الروضة وسبل حلها، تصميم الهيكل التنظيمي للروضة، مهارات صنع واتخاذ القرار في الروضة، مهارات الحوار الفعال الهادف، تنظيم زوايا وأركان النشاط في الروضة، إعداد الدليل التنظيمي للعمل في الروضة، الرد علـى المعـاملات الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم، أساليب واسـتراتيجيات التعامـل مـع الـصراع التنظيمي في الروضة، أساليب إدارة فرق وحلقات الجودة في الروضة، أساليب تفعيل التواصل

والمشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي، كتابة وإعداد التقارير الدورية عن عمل الروضة، تنظيم ومتابعة السجلات المالية في الروضة، بناء قواعد البيانات والمعلومات التي يحتاجها العمل في الروضة.

ثانيا: أهداف البرنامج التدريبي: يسعى البرنامج إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ- في المجال المعرفي : يهدف البرنامج إلى تعريف المتدربين ب:

1- أهداف رياض الأطفال في الأردن

2- مواصفات الأثاث والألعاب الخاصة برياض الأطفال

3- مواصفات ومتطلبات مبنى رياض الأطفال

4- مهارات الاتصال الفعال

5- مهارات وأساليب إدارة الوقت

6- أساليب إثارة الدافعية لدى المعلمات

7- أساليب التخطيط الملائمة لرياض الأطفال

8 - معايير منهاج رياض الأطفال

9 - أ- تنمية مهارات التفكير الناقد لدى المعلمات

10- الأنشطة التربوية المناسبة لأطفال الروضة

11- أساليب الكشف عن الأطفال الموهوبين في الروضة

12- كفايات معلمات رياض الأطفال

13- أساليب القياس والتقويم الملائمة لمرحلة رياض الأطفال

14- إجراءات وشروط ترخيص الروضة

15 - أساليب الإشراف التربوي الحديثة الملائمة لمرحلة رياض الأطفال

16- أساليب تحليل وتقويم الأنشطة التربوية في الروضة

17- معايير الجودة الشاملة في إدارة رياض الأطفال

18- أسلوب حل المشكلات وخطواته

19- متطلبات اقتصاد المعرفة في مجال رياض الأطفال

20- المشكلات السلوكية لأطفال الروضة وسبل حلها

21- الخصائص النمائية لأطفال الروضة

ب ـ في المجال الأدائي يهدف البرنامج إلى تدريب المتدربين ليصبحوا قادرين على:

1. الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور بنجاح
2. إعداد السجلات الخاصة بأطفال الروضة في مختلف المجالات
3. تحليل منهاج الروضة من اجل تطويره وإثرائه
4. إدارة الاجتماعات مع المعلمات بفاعلية
5. استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الروضة
6. تقييم أداء المعلمات
7. تعزيز العلاقات الانسانية مع المعلمات
8. وضع خطة النشاطات السنوية في الروضة
9. اتخاذ إجراءات السلامة العامة
10. التعامل مع مشكلات العاملات في الروضة وسبل حلها
11. تصميم الهيكل التنظيمي للروضة
12. صنع واتخاذ القرار في الروضة
13. إدارة الحوار الفعال الهادف بين المعلمات في الروضة
14. تنظيم زوايا وأركان النشاط في الروضة
15. إعداد الدليل التنظيمي للعمل في الروضة
16. الرد على المعاملات الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم
17. التعامل مع الصراع التنظيمي في الروضة
18. إدارة فرق وحلقات الجودة في الروضة
19. تفعيل التواصل والمشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي

20. كتابة وإعداد التقارير الدورية عن عمل الروضة

21. تنظيم ومتابعة السجلات المالية في الروضة

22. بناء قواعد البيانات والمعلومات التي يحتاجها العمل في الروضة

ثالثاً: المادة التدريبية: يقترح هذا البرنامج أن تشمل المادة التدريبية:

أ- تعيينات (المادة التدريبيه)يتم إعدادها من قبل المدربين تتضمن مادة نظرية تحقق أهداف التدريب في كل مجال من مجالات الكفايات المعرفية والأدائية

ب- حالات إدارية تناقش القضايا التي يهدف إلى تحقيقها البرنامج ويمكن الاستفادة من بعض الحالات الإدارية في كتاب حالات إدارية للأستاذ الدكتور أحمد الخطيب

ج- أنشطة تدريبية تتضمن تقسيم المتدربين إلى مجموعات كل منها خمس مديرات ويطرح على كل المجموعات أسئلة سابرة تتعلق بأهداف التدريب في كل مجال من مجالات الكفايات المعرفية والأدائية بحيث تناقش كل مجموعة كفريق هذه الأسئلة وتحدد رؤيتها التي يقدمها أحد أفراد المجموعة للنقاش من قبل المتدربين في المجموعات.

د- الاستعانة بأفلام وثائقية تعرض نماذج منتقاه من مباني ومرافق رياض الأطفال في بلدان أجنبية يختارها فريق التدريب وتكون محورا لنقاش المتدربين.

رابعا: الأساليب التدريبية: تتضمن الأساليب التدريبية : محاضرات،، عروض تقديمية، دراسة حالة، ورش تدريبية

خامسا: وسائل التكنولوجيا التي سيتم الاستعانة بها في التدريب: حواسيب، جهاز العروض التقديمية، أفلام توثيقية.

سادسا: مكان التدريب المقترح: قاعة واسعة تحوي مقاعد متحركة وقريب منها مختبر حاسوب مربوط بالانترنت ويمكن أن يتوفر ذلك في إحدى المدارس أو رياض الأطفال الخاصة أو لدى مديرية التربية والتعليم.

سابعا: الزمان المقترح: وقت التدريب هو **أسبوع مكون من 6 أيام عمل من السبت – الخميس ويشمل 40 ساعة تدريبية منها 17 ساعة نظرية و23 ساعة عملية ويمكن أن يكون ذلك خلال العطلة الصيفية كل عام أو أسبوع يتم اختياره من قبل جهة التدريب خلال الفصل الدراسي الأول.**

ثامنا : تحديد المتدربين: المتدربات هن مديرات رياض الأطفال ويقترح هذا البرنامج أن يكون العدد في كل أسبوع تدريبي(كل فوج تدريبي) 25 متدربة فقط.

تاسعا: تحديد المدربين: يتكون فريق التدريب من ثلاثة مدربين:

الأول: مختص من حملة الدكتوراه في الإدارة التربوية ممن لهم خلفية أكاديمية في مجال الطفولة المبكرة (دكتوراه إدارة تربوية + بكالوريوس في تربية الطفل)

الثاني: مختص من حملة الدكتوراه في مجال الطفولة المبكرة أو رياض الأطفال أو تربية الطفل

الثالث: مختص من حملة الدكتوراه في مجال الحاسوب أو الحاسوب التعليمي.

عاشراً: موازنة البرنامج

الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي*

- يمكن تغطية تكاليف البرنامج من خلال رسم اشتراك لكل روضة تشارك مديرتها بالتدريب بواقع 60 دينار تتحملها الروضة التي تعمل بها المديرة.

الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي

م	البيان	الوحدة	العدد	التكلفة التقديرية للوحدة(بالدينار)	التكلفة الإجمالية (بالدينار)	ملاحظات
1	مكافآت المدربين	ساعة تدريبية	40	25	1000	
2	أجرة قاعة للتدريب	يوم تدريبي	6	25	150	
3	أقلام فلوماستر	قلم	30	1	30	
4	أطباق كرتون	طبق	100	0.5 دينار	50	
5	ورق ابيض تصوير	ماعون	2	3	6	
6	ضيافة المتدربين خلال الاستراحات	ضيافة يومية	6	40	240	
7	مصروفات أخرى متفرقة	----	----	24	24	
	المجموع الكلي				1500	

حادي عشر: فعاليات البرنامج ومجالات التدريب

الرقم		المحتوى	الأهداف الخاصة للتدريب في المجال يهدف التدريب إلى تعريف المتدربين ب:	التعيينات والأنشطة التدريبية	ساعات التدريب: نظري	عملي	مواد ومستلزمات التدريب	مكان التدريب	التقويم
1	الكفايات المعرفية: الفلسفة والمنهاج	أهداف رياض الأطفال التخطيط لرياض الأطفال - منهاج رياض الأطفال - كفايات معلمة الروضة - اقتصاد المعرفة ورياض الأطفال	1- أهداف رياض الأطفال في الأردن. 2 - أساليب التخطيط الملائمة لرياض الأطفال. 3 - معايير منهاج رياض الأطفال 4- الأنشطة التربوية المناسبة لأطفال الروضة 5 - كفايات معلمات رياض الأطفال 6 - متطلبات اقتصاد المعرفة في مجال رياض الأطفال	- مادة تدريبية من إعداد فريق التدريب - نشاط تدريبي (1) - نشاط تدريبي (2)	3	1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوماستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	أسئلة تقويمية حول المادة التدريبية - ملاحظة المدرب لأداء المتدربين في النشاط التدريبي
2	الكفايات المعرفية: المبنى والتجهيزات	أثاث رياض الأطفال وتجهيزات الروضة - مبنى رياض الأطفال - ترخيص الروضة	1 ـ مواصفات الأثاث والألعاب الخاصة برياض الأطفال. 2 - مواصفات ومتطلبات مبنى رياض الأطفال. 3 - إجراءات وشروط ترخيص الروضة.	تعيين البيئة الحديثة الملائمة لرياض الأطفال. عرض فيلم حول نماذج غربية لرياض الأطفال - نشاط تدريبي (3) - نشاط تدريبي (4)	1	1 1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوماستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ما مواصفات أثاث الروضة ما الشروط الواجب توفرها في مبنى رياض الأطفال ـ ما هي شروط ترخيص الروضة؟
3	الكفايات المعرفية : الادارة	الاتصال في رياض الأطفال - إدارة الوقت في الروضة -الجودة الشاملة في رياض الأطفال	ـ 1 ـ مهارات الاتصال الفعال 2ـ مهارات وأساليب ادارة الوقت 3ـ معايير الجودة الشاملة في إدارة رياض الأطفال	مادة تدريبية (من إعداد فريق التدريب نشاط تدريبي (5)	2	1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوماستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ما هي مهارات الاتصال الفعال؟ ما معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال ملاحظة المدرب لاداء المتدربين في النشاط التدريبي

4	الكفايات المعرفية: جوانب سلوكية ونفسية	خصائص الاطفال في الروضة - مهارات مديرة الروضة: حل المشكلات، التفكير الناقد لدى المعلمات، أثارة الدافعية	1 - الخصائص النمائية لأطفال الروضة 2- اسلوب حل المشكلات وخطواته 3. المشكلات السلوكية لأطفال الروضة وسبل حلها تنمية مهارات التفكير الناقد لدى المعلمات اساليب إثارة الدافعية لدى المعلمات	مادة نظرية من إعداد فريق التدريب نشاط تدريبي(6) نشاط تدريبي(7)	2	1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوماستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	اسئلة تقويمية للمادة التدريبية ملاحظات المدرب حول أداء المتدربين في الانشطة التدريبية
5	الكفايات المعرفية: القياس والتقويم	القياس والتقويم في الروضة - الاشراف التربوي في الروضة - الكشف عن الموهوبين في الروضة	1 - أساليب القياس والتقويم الملائمة لمرحلة رياض الاطفال 2 - أساليب الاشراف التربوي الحديثة الملائمة لمرحلة رياض الاطفال 3- اساليب تحليل وتقويم الانشطة التربوية في الروضة 4- أساليب الكشف عن الاطفال الموهوبين في الروضة	تعيين للدراسة من إعداد فريق التدريب ورشة تدريبية	3	2	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوماستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ما الاساليب الاشرافية الملائمة لمرحلة رياض الاطفال؟ - ما اساليب القياس الملائمة لمرحلة رياض الاطفال؟ - ملاحظة المدرب لأداء المتدربين في الورشة التدريبية
6	الكفايات الادائية: العمل الاداري	السجلات في الروضة - المعاملات الادارية والرسمية في الروضة	1- إعداد السجلات الخاصة بالروضة في مختلف المجالات 2- الرد على المعاملات الرسمية الواردة من مديرية التربية 3- إعداد التقارير الدورية عن عمل الروضة وأنشطتها	ورشة عمل حول السجلات والمعاملات الرسمية - نشاط تدريبي (8)	2	1	Lab top Data Show شاشة عرض نماذج من سجلات الروضة وملفاتها أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوماستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ملاحظة المدرب لأداء المتدربين في ورشة العمل والنشاط التدريبي
7	الكفايات الادائية: الاتصال والتواصل التنظيمي	الاتصال في رياض الاطفال - العلاقات الانسانية في الروضة الصراع التنظيمي في الروضة واستراتيجيات التعامل معه - مديرة الروضة والمجتمع المحلي	1- الاتصال والتواصل مع أولياء الامور 2- بناء وتعزيز العلاقات الانسانية مع المعلمات 3- التعامل مع مشكلات العاملات بالروضة وحلها 4- إدارة الحوار الفعال بين المعلمات 5 - استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي في الروضة 6- تفعيل التواصل والمشاركة مع المجتمع المحلي	مادة نظرية من إعداد فريق التدريب نشاط تدريبي (9) - حالة ادارية حول استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي	2	1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوماستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	اسئلة حول المادة التدريبية - ملاحظات المدرب حول أداء المتدربين في النشط التدريبي والحالة الادارية

8	الكفايات الادائية: التكنولوجيا	- إدارة الروضة واستخدام التكنولوجيا - قواعد البيانات في الروضة	1- استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الروضة 2 - بناء قواعد البيانات التي يحتاجها عمل الروضة	- تطبيقات حاسوبية لبرامج تتعلق بإدارة الروضة وبناء قواعد البيانات الخاصة بها		2 2	- مختبر حاسوب (25) جهاز موصول بالإنترنت - جهاز عرض المعلومات (Data Show	مختبر حاسوب (او كل متدرب يحضر لاب توب خاص به)	ملاحظات المدرب لأداء المتدربين خلال التطبيقات الحاسوبية
9	الكفايات الادائية: التنظيم	الهيكل التنظيمي في الروضة - إتخاذ القرارات في الروضة - الدليل التنظيمي في الروضة - حلقات الجودة في الروضة	1 - تصميم الهيكل التنظيمي للروضة 2- عملية صنع واتخاذ القرارات في الروضة 3-إعداد الدليل التنظيمي للعمل في الروضة 4- إدارة فرق وحلقات الجودة في الروضة	تعيين دراسي من إعداد فريق التدريب - نشاط تدريبي (10) حالة إدارية : اتخاذ القرارات	2	1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ما خطوات اتخاذ القرار - ملاحظات المدرب لأداء المتدربين خلال النشاط التدريبي والحالة الإدارية
10	الكفايات الادائية : المنهاج	تحليل منهاج الروضة - النشاطات في الروضة	1 - تحليل منهاج الروضة من اجل تطويره وإثرائه 2- وضع خطة النشاطات السنوية للروضة 3- تنظيم زوايا واركان النشاط في الروضة	ورشة عمل لتحليل منهاج الروضة ووضع الخطة السنوية لانشطتها - نشاط تدريبي(11) -		1 1 1	Lab top Data Show شاشة عرض أقلام وورق أطباق كرتون ابيض أقلام فلوما ستر	قاعة صفية عادية بكراسي متحركة	ملاحظ المدرب لأداء المتدربين خلال ورشة العمل والنشاط التدريبي.
11	الكفايات المعرفية والادائية	فاعلية البرنامج التدريبي	التعرف على مدى تحقق أهداف البرنامج التدريبي	امتحان تقويمي في نهاية اسبوع التدريب		1	اقلام حبر وأوراق بيضاء	قاعة صفية	تصحيح الاختبار

ثاني عشر تقويم المتدربين للبرنامج التدريبي : بهدف الحصول على التغذية الراجعة من المتدربين حول البرنامج بهدف تطويره يمكن إجراء تقويم في نهاية اسبوع التدريب يسجل من خلاله المتدربون ملاحظاتهم وردود افعالهم حول العديد من العناصر التي شملها البرنامج، بحيث يُطلب من المتدربين الاجابة عن على الاستبانة الاتية دون ذكر اسم المستجيب تلافيا للتحيز وعدم الموضوعية:

نموذج تقويم دورة في

البرنامج التدريبي المقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في محافظة اربد في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة؟

مكان انعقاد الدورة : ....مدة الدورة : من / / إلى / /

- بالنسبة للأسئلة من (1-16) ضع أشارة (X) في المربع الذي ترى انه يعبر عن درجة موافقتك على مضمون أما
- بالنسبة للأسئلة من (17-19) فيرجى الإجابة في المكان المخصص للإجابة أدنى السؤال بكل صراحة ووضوح بهدف تحسين التدريب.

الرقم	المجال	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	قليلة
1	أهداف الدورة التدريبية محددة وواضحة.			
2	حققت الدورة التدريبية أهدافها.			
3	أقام المدربون علاقات طيبة معنا.			
4	ساعدتني الدورة في فهم أفضل لمرحلة رياض الأطفال			
5	كان المدربون يصغون لأي أسئلة لدي ويحاولون دائماً الإجابة عنها.			
6	قام المدربون بمناقشتنا بعملنا عندما كنا نعمل بمجموعات.			
7	منحتني الدورة الفرصة الكافية للمساهمة بأفكاري وبحرية تامة.			
8	كانت النشاطات التدريبية شيقة وممتعة وعملية.			
9	كانت المواد التدريبية مناسبة للموضوعات المطروحة			
10	استعمل المدربون طرق تدريبية متنوعة.			
11	كان المدربون مستعدون لتلقي التغذية الراجعة واستعمالها لتحسين الدورة التدريبية.			
12	كانت النشاطات المقترحة للاستعمال في التدريب مفيدة وتساعدني في تطوير عملي كمدير روضة أطفال			
13	كانت الأمور التنظيمية للدورة مناسبة.			
14	ساعدتني الدورة على تبني رؤية محددة لعملي كمديرة روضة			
15	استخدم المدربون أجهزة ووسائل ملائمة وفعالة.			
16	توافر التسهيلات التدريبية وملاءمة استخدامها.			
	الموقع			
	الغرف التدريبية			
	المختبرات التدريبية			
	الضيافة			
	الخدمات والقرطاسية			

- ما ايجابيات فوائد هذه الدورة؟

- ما سلبيات ونقاط الضعف في هذه الدورة؟

- التحسينات المقترحة:

ملحق (7)

كتب تسهيل المهمة



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ٢٨٥
التاريخ: ٢٣/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ
الموافق: ٤/نيسان/٢٠١٣م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء الرمثا المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة خلود فخري جرادات

تحية طيبة وبعد،،،

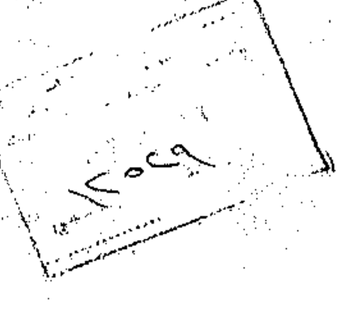
تقوم الطالبة خلود فخري جرادات، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٥٩)، بدراسة بعنوان **"برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة"**؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (استبانه، المقابلة) على عينة من مديرات رياض الأطفال في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل الخصاونة



اربد - الأردن تلفون: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢+ فاكس: ٧٢١١١٩٩ - ٢ - ٩٦٢+
Tel: +962 - 2 - 7211111 Fax: +962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo



جامعــة اليرمــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليــة التربيــة
مكتــب العميــد

الرقم : ك ت/١٠٧/ ٤٨٥
التاريخ : ٢٣ /جمادي الأولى/ ١٤٣٤ هـ
الموافق : ٤ / نيسان/ ٢٠١٣ م

عطوفة مدير مديرية تربية اربد الثانية المحترم
لواء بني عبيد

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة خلود فخري جرادات

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة خلود فخري جرادات، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٥٩)، بدراسة بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (استبانه، المقابلة) على عينة من مديرات رياض الأطفال في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديريتكم.

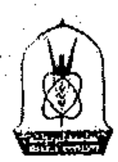
ارجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمـة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/عميد كلية التربيــة

أ.د. أمل الخصاونة

اربد – الأردن   فاكس : ٧٢١١١٩٩-٢-٩٦٢ +   تلفون : ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ +
Tel: +962 - 2 - 721111   Fax : +962 - 2-7211199   Irbid - Jordan   E-mail: fac_edu@yu.edu.jo   http://www.yu.edu.jo



جامعــة اليرمــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليــة التربيــة
مكتــب العميــد

الرقم : ك ت/١٠٧/٢٨٥
التاريخ : ٢٣/جمادي الأولى/ ١٤٣٤
الموافق : ٤ / نيسان/ ٢٠١٣

عطوفة مدير مديرية تربية قصبة اربد المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة خلود فخري جرادات

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة خلود فخري جرادات، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٥٩)، بدراسة بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (استبانه، المقابلة) على عينة من مديرات رياض الأطفال في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديريتكم.

أرجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربيـة

أ.د. أمل الخصاونة

٨٤٢٨

اربد - الأردن — فاكس : ٧٢١١١٩٩-٢-٩٦٢ + — تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +
Tel: +962-2-721111 Fax: +962-2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac.edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo



جامعــــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليــة التربيــة
مكتـــب العميـــد

الرقم : ق.ت/١٠٧/٢٨٥
التاريخ : ٢٣/جمادي الأولى / ١٤٣٤هـ
الموافق : ٤/ نيسان/ ٢٠١٣م

عطوفة مدير مديرية تربية لواني الطيبة والوسطية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة خلود فخري جرادات

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة خلود فخري جرادات، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٥٩)، بدراسة بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (استبانة، المقابلة) على عينة من مديرات رياض الأطفال في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديريتكم.

أرجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربيــة

أ.د. أمل الخصاونة

اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111
فاكس : ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ +
Fax : + 962 - 2-7211199
Irbid - Jordan
تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +
E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم : ك ت/١٠٧/ ٨٥٥
التاريخ : ٢٣/جمادى الأولى/ ١٤٣٤هـ
الموافق : ٤ / نيسان/ ٢٠١٣م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء بني كنانه المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة خلود فخري جرادات

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة خلود فخري جرادات، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٥٩)، بدراسة بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (استبانه، المقابلة) على عينة من مديرات رياض الأطفال في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ عميد كلية التربية

أ.د. أمل الخصاونة

للنائب تسهيل مهمتها
جهاد ليباسم
ر.د. بيوان

اربد – الأردن
فاكس : ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ +   هاتف : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +
Tel: + 962 - 2 - 721111   Fax : + 962 - 2-7211199   Irbid - Jordan   E-mail: fac_edu@yu.edu.jo   http://www.yu.edu.jo

جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY



كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم : ك ت/١٠٧/ ٥٨٥
التاريخ : ٢٢/ جمادى الأولى/ ١٤٣٤ هـ
الموافق : ٤/ نيسان/ ٢٠١٣ م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء الكورة المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة خلود فخري جرادات

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة خلود فخري جرادات، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٥٩)، بدراسة بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (استبانه، المقابلة) على عينة من مديرات رياض الأطفال في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،،،

عميد كلية التربيـــة

أ.د. أمل الخصاونة

تلفون : ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ +   فاكس : ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ +   اربد – الأردن
Tel.: 962 2 7211111   Fax: 962 2 7211199   Irbid - Jordan   E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة

الرقم ب ك/ ٧/ ١/ ٩٦٧
التاريخ ٥/ ٦/ ١٤٣٤هـ
الموافق ١٦/ ٤/ ٢٠١٣م

مديرات المدارس الحكومية والخاصة التي يوجد فيها رياض اطفال

الموضوع/ تسهيل مهمة الطالبة
خلود فخري جرادات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اشارة لكتاب جامعة اليرموك رقم ك ت/١٠٧/٢٨٥ الموافق ٢٠١٣/٤/٤ .

ارجو تسهيل مهمة الطالبة خلود فخري جرادات ورقمها الجامعي ٢٠١٠٢١٠٠٥٩ في تطبيق أدوات الدراسة (استبانة ، المقابلة) على عينة من مديرات رياض الاطفال في مدارسكم وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في كلية التربية تخصص ادارة تربوية بدراسة بعنوان " برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الاطفال في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة " .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

د. احمد عبدالله مقدادي
مدير التربية والتعليم للواء بني كنانة

نسخة للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة للسيد ر.ق التدريب والتأهيل والاشراف التربوي

١١١٨



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية

الرقم ٣٤/٣/١٢/٧/٢٠٥٦٦
التاريخ ١٣ / ١ / ١٤٣٤هـ
الموافق ٢٤ / ٤ / ٢٠١٣م

مديرة / مدير مدرسة ....المحترم

الموضوع : تسهيل مهمة

الطالبة خلود فخري جرادات .

إشارة لكتاب جامعة اليرموك رقم ك ت /١٠٧/٢٨٥ تاريخ ٢٠١٣/٤/٤

والموجه لعطوفة مدير التربيه والتعليم للواءي الطيبة والوسطية ، تقوم الطالبة المذكور اعلاه بدراسة بعنوان:

" برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الاطفال في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكور وتقديم المساعدة الممكنة لها ، مع مطابقة الاستبانة المرفقة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،،،،

ا مدير التربية والتعليم

الدكتور
علي احمد العمرود
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/مدير الشؤون التعليمية والفنية.
نسخة/رئيس قسم الإشراف التربوي.
نسخة/الملف رقم (١٢/٢)

ع. ج ٢٠١٣/٤/٢٤

المملكة الأردنية الهاشمية
www.moe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد

الرقم: ١٤/ ٦٤/ ٢٠٢٠

التاريخ: ٢٦/ ٥/ ١٤٣٣ هـ

الموافق: ٧/ ٤/ ٢٠١٢ م

مديرو/مديرات المدارس الحكومية والخاصة المحترمين

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣٣٤٧/٤/١٠١ تاريخ ٢٠١١/١/٢٤م.
تقوم الطالبة/ خلود فخري جرادات بإجراء دراسة عنوانها " برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، من جامعة اليرموك .
يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

د. أحمد محمود سلطناوي

مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية .
نسخة / ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي.
نسخة/ الملف
المرفقات : استبانه عدد ٤

المملكة الأردنية الهاشمية

تلفون ٩٦٢٢٦٥٠٧١٨١ + فاكس ٩٦٢ ٢ ٦٩٦٦٠١٩ + ص ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن، الموقع الالكتروني : www.moe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد

الرقم ٧/١٢/٢٦٩٧
التاريخ ٢٦ جمادى الأولى ١٤٣٤
الموافق ٧/٤/٢٠١٣

مديرة مدرسة.......................المحترمة

الموضوع/البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

اشارة إلى كتاب عطوفة رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/285/107 تاريخ 2013/4/4 م تقوم الطالبة /خلود فخري جرادات باجراء دراسة عنوانها : برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية في جامعة اليرموك ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة "استبانة، مقابلة" على عينة من مديرات مدارس رياض الأطفال .

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

حسان عبد الحفيظ الكيلاني
مدير الشؤون التعليمية والفنية بالوكالة

نسخة للسيد / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة للسيد / ر.ق. التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

غ . م

هاتف : (9-8-7275967) ص . ب : (1483) فاكس : (7274569)



الرقم ١٣/٧/٢٠١٣ م
التاريخ
الموافق ٢٣/٤/٢٠١٣ م

مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الشمالية

مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة

خلود فخري جرادات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة لكتاب رئيس جامعة اليرموك ك ت 285/107 الموافق 5/آذار/2013 م تقوم الطالبة خلود فخري جرادات بدراسة بعنوان " برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة " إستكمالا للحصول على درجة الدكتوراة في كلية التربية .ويستدعي ذلك تطبيق ادوات الدراسة (استبانة ، المقابلة) . لدى مدارسكم (رياض الاطفال)، راجيا تسهيل المهمة للطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

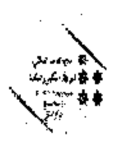
مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
بهجت محمد السعدي

نسخة / مدير الشؤون الفنية والتعليمية المحترم.
نسخة / رئيس قسم الإشراف المحترم.

المملكة الأردنية الهاشمية

بسم الله الرحمن الرحيم





وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا

الرقم: ١٣/٧

التاريخ: ....

الموافق: ٢٠١٣/٥/١٦

مدير/ مديرة مدرسة: ....

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة خلود فخري جرادات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

إشارة لكتاب رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت /١٠٧/٢٨٥ تاريخ ٤/ نيسان /٢٠١٣ ، تقوم الطالبة خلود فخري جرادات ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٥٩) بدراسة بعنوان برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفه وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص أدراه تربوية ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (استبانه، المقابله) على عينة من مديرات رياض الأطفال في مدارس الحكومية والخاص.

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة، وتقديم المساعدة الممكنة لها

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ رئيس قسم الإشراف

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الكورة

الرقم: ت ف/ ١٢/٧/ ٣٥١٢
التاريخ: ١٤٣٤/٦/٢٦هـ
الموافق: ٢٠١٣/٥/٨م

مديري المدارس ومديراتها

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أشارة لكتاب عطوفة رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/٢٨٥/١٠٧ تاريخ ٢٠١٣/٤/٤م، تقوم الطالبة خلود فخري جرادات بإجراء دراسة عنوانها " برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات الأطفال في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص إدارة تربوية في جامعة اليرموك، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أدوات الدراسة (استبانة ، المقابلة) على عينة من مديرات رياض الأطفال في مدارس اللواء الحكومية والخاصة ، يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور
عدنان خالد عمايرة
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية.
نسخة / ر . ق الإشراف التربوي.

هاتف: ٠٢/٦٥٢١١٩٥ - ٠٢/٦٥٢١١٩٦ - ٠٢/٦٥٢١٥٢١ فاكس: ٠٢/٦٥٢١١٢٥ ص.ب. (٢٥) دير أبي سعيد - الأردن www.moe.gov.jo

Abstract

Jaradat. Khlood Fakhri. A suggested Training Program to Develop the Competencies of Kindergartens Principals according to their Training Needs. PhD Dissertation. Yarmouk University. 2013. Supervisor(Dr. Khalifeh Mustafa Abu Ashour. Dr. Kayed Mohammad Ahmad Salama.

The purpose of this study is to propose training program to develop the competencies of kindergartens principals based on determining their training needs. To determine the training needs of principals the descriptive approach was adopted through survey. The population of the study consisted of all kindergartens principals in public and private sectors in Irbid governorate totaling (328) female principals. A random cluster sample was selected containing of (156) principals totaling 48% of the study population.

To determine the training needs the researcher administrated a questionnaire consisted of (44) items distributed into two domains: cognitive competencies within 21 items and performance competencies within 23 items after checking validity and reliability. The findings of the study were as follows:

- The training needs of kindergartens principals were in a high degree as a whole and on cognitive and performance competencies domains.
- There were no significant statistical differences in the samples' responses attributed to scientific qualification while. There were differences according to the ownership of the kindergarten in favor of private sector kindergartens. There were significant statistical differences attributed to experience variable in favor of (5- less than 10 years) experience.

Based on determining the training needs the researcher designed the training program to develop the competencies of kindergartens principals. The researcher recommended the necessity of benefiting from the program in developing the competencies of kindergartens principals.

Key Words: Training Program. Principals competencies. Training Needs Kindergartens.